



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI - DIVISIÓN
LICORES, PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
(CPA)**

AUTORES: MARITZA MARISOL ILLESCAS VERDUGO

C.I.: 0106070261

DANIELA MONSERRATH UGUÑA BARRERA

C.I.: 0104785696

ASESOR: ING. OSWALDO GENARO PEÑA CORDERO

C.I.: 0100961937

CUENCA - ECUADOR

2017



RESUMEN

La Auditoría de Gestión debido a su importancia, cada vez tiene mayor aceptación e interés por el conocimiento de esta ciencia, con el objetivo de mejorar el proceso de control interno para minimizar el riesgo, satisfaciendo los requerimientos de las empresas, instituciones y entidades. Las empresas en nuestro país tanto pequeñas y medianas en su continuo desarrollo y crecimiento económico, manifiestan un problema en común que es la falta de liquidez, esto se debe a la recuperación tardía de la cartera de cobro. Se ha tratado de buscar soluciones para su desempeño normal y que el giro de su negocio no se detenga. La falta de liquidez provoca en las empresas un estancamiento.

Por esta razón el presente trabajo de investigación se enfocó en esta área, efectuando una Auditoría de Gestión a los procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, con el propósito de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos; y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar los controles establecidos, reducir los riesgos y el cumplimiento de la normativa vigente.

PALABRAS CLAVES: AUDITORÍA DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN, CAPACITACIÓN, EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, HALLAZGOS, INFORME.



ABSTRACT

Due to its importance, the Audit Management is becoming increasingly accepted and interested in the knowledge of this science, with the objective of improving the internal control process to minimize risk, satisfying the requirements of companies, institutions and entities. The companies in our country, both small and medium in their continuous development and economic growth, manifest a common problem that is the lack of liquidity, this is due to the late recovery of the collection portfolio. They have tried to find solutions for their normal performance and that the turn of their business does not stop. Lack of liquidity causes stagnation in companies.

For this reason the present research work focused on this area, conducting a Management Audit to the processes of Credits and Collections of the company Juan Eljuri Stores - Liquors Division for the period January 1 to December 31, 2015, with the Purpose of verifying and analyzing efficiency, effectiveness and economy in the achievement of its goals and objectives; And issue a report containing comments, conclusions and recommendations to help improve the established controls, to reduce risks and comply with current regulations.

KEYWORDS: MANAGEMENT AUDIT, PLANNING, TRAINING, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, ECONOMICS, FINDINGS, REPORT



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, CUADROS Y GRÁFICOS	7
RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR	9
RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR	10
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	11
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	12
AGRADECIMIENTO	13
DEDICATORIA	14
DEDICATORIA	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	17
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	17
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	17
1.2. BASE LEGAL.....	18
1.3. MISIÓN	19
1.4. VISIÓN.....	19
1.5. OBJETIVOS.....	19
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.6. VALORES.....	20
1.7. PRINCIPIOS	20
1.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA	20
1.8.1. ORGANIGRAMA	20



1.9. PRODUCTOS.....	23
1.10. POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	26
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO	32
2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	32
2.1.1 DEFINICIÓN	32
2.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	32
2.1.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	34
2.1.4 OBJETIVOS.....	34
2.1.5 ALCANCE	35
2.1.6 ENFOQUE	35
2.2 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	35
2.2.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	35
2.2.2 CONTROL INTERNO	36
2.2.3 RIEGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	45
2.2.4 MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	48
2.2.5 EVIDENCIA DE AUDITORÍA	49
2.2.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA	50
2.2.7 PAPELES DE TRABAJO	52
2.2.8 HALLAZGOS	52
2.2.9 MARCAS DE AUDITORÍA	54
2.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN	55
2.3 PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	58
2.3.1 PLANIFICACIÓN	58
2.3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	58
2.3.3 CONCLUSIÓN	58



CAPÍTULO III	59
PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI, DIVISIÓN LICORES	59
3.1 ORDEN DE TRABAJO	59
3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EXAMEN.....	61
3.2.1 PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS	63
3.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	73
3.3.1 PLANIFICACIÓN	73
3.3.2 EJECUCIÓN	129
3.3.3 CONCLUSIÓN	136
CAPÍTULO IV.....	157
4.1 CONCLUSIONES.....	157
4.2 RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS	159
ANEXOS	162



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, CUADROS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1, Rangos de los Montos de crédito para clientes de la empresa.	26
Tabla 2, Rango de crédito y documentos necesarios para personas naturales.	28
Tabla 3, Rango de crédito y documentos necesarios para sociedades.	28
Tabla 4, Responsabilidades por el Control Interno.	38
Tabla 5, Variación del riesgo de auditoría.	47
Tabla 6, Cronograma de trabajo para la auditoría.	72
Tabla 7, Cupos de créditos para clientes.	88
Tabla 8, Score para otorgar créditos.	90
Tabla 9, Cartera vencida entregada al Dpto. Legal.	130
Tabla 10, Deudores que deben entregar pagarés garantizados.	131
Tabla 11, Detalles de las garantías entregadas.	132
Tabla 12, Comparación de cartera vencida 2014 - 2015	133
Tabla 13, Cartera vencida entregada al Dpto. Legal.	151
Tabla 14, Deudores que deben entregar pagarés garantizados.	152
Tabla 15, Detalles de las garantías entregadas.	153
Tabla 16, Comparación de cartera vencida 2014 - 2015	154
Tabla 17, Colocaciones 2014 y 2015	196
Tabla 18, Ventas, costo y utilidad de la División Licores-AJE 2015	197
Tabla 19, Edades de la cartera de créditos.	198
Tabla 20, Cantidad de deudores en el 2015	199
Tabla 21, Garantías existentes al 2015	199
Tabla 22, Comparación de las garantías con las colocaciones en el 2015.	200
Tabla 23, Cartera colocada, recuperada y vencida en el 2015	203
Tabla 24, Colocación y recuperación de cartera 2015	204
Tabla 25, Comparación cartera 2014 - 2015	205
Tabla 26, Comparación de cartera vencida	206
Tabla 27, Cartera vencida 2015 por edades.	207



Tabla 28, Indicadores de morosidad 2014 - 2015.....	208
Tabla 29, Grado de instrucción y experiencia laboral del personal de Créditos y Cobranzas.....	209

ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Organigrama.....	21
Ilustración 2, Productos comercializados por la empresa.	23
Ilustración 3, Proveedores de la empresa Almacenes Juan Eljuri - Div Licores.	25
Ilustración 4, Potenciales clientes de la empresa.	30
Ilustración 5, Componentes del Sistema de Control Interno (Enfoque COSO)	39
Ilustración 6, Simbología de los flujogramas.....	44
Ilustración 7, Técnicas de Auditoría	51
Ilustración 8, Hoja de hallazgos.	54
Ilustración 9, Marcas de auditoría	55

GRÁFICOS

Gráfico 1, Porcentajes de colocaciones a nivel nacional	196
Gráfico 2, Porcentaje de las edades de la cartera de crédito.	198
Gráfico 3, Garantías en cantidad y valor de los pagarés	200
Gráfico 4, Cartera colocada, recuperada y vencida en el 2015	203
Gráfico 5, Comparación de la cartera recuperada y la vencida en el 2015	204
Gráfico 6, Variación relativa de las colocaciones a nivel nacional.	205
Gráfico 7, Comparación de la cartera vencida 2014 - 2015.....	206
Gráfico 8, Cartera vencida por edades en el 2015.....	207
Gráfico 9, Comparación indicadores morosidad 2014 - 2015	208



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR

Maritza Marisol Illescas Verdugo, autora del Trabajo de Titulación “Auditoría de Gestión a los Procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2015”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, abril de 2017

Firma manuscrita en tinta azul que dice "Marisol Illescas".

Maritza Marisol Illescas Verdugo

C.I: 0106070261



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR

Daniela Monserrath Uguña Barrera, autora del Trabajo de Titulación “Auditoría de Gestión a los Procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2015”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, abril de 2017

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece decir "D. Uguña", sobre una línea horizontal.

Daniela Monserrath Uguña Barrera

C.I: 0104785696



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Maritza Marisol Illescas Verdugo, autora del Trabajo de Titulación “Auditoría de Gestión a los Procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, abril de 2017

Firma manuscrita de Maritza Illescas Verdugo en tinta azul, sobre una línea horizontal.

Maritza Marisol Illescas Verdugo

C.I: 0106070261



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Daniela Monserrath Uguña Barrera, autora del Trabajo de Titulación “Auditoría de Gestión a los Procesos de Créditos y Cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, abril de 2017

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "D. Uguña", sobre una línea horizontal.

Daniela Monserrath Uguña Barrera

C.I: 0104785696



AGRADECIMIENTO

Este trabajo representa la culminación de una etapa importante para nuestra vida y el inicio de una etapa profesional por lo que queremos agradecer:

A nuestros padres ya que ellos con su sacrificio nos han dado todas las herramientas necesarias para realizar nuestro sueño de ser profesionales.

A la Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; y a sus docentes que han impartido sus experiencias y conocimientos ayudando así a nuestra formación como personas y profesionales.

Toda nuestra gratitud a la empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores por abrirnos sus puertas y facilitarnos la información necesaria para la realización de nuestra tesis.

Marisol Illescas

Monserath Uguña



DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por haberme brindado la fortaleza necesaria cuando estuve a punto desfallecer; a mi madre quien, con mucha paciencia y amor, estuvo conmigo en todo momento, indicándome el camino del bien; a Iván quien supo llenarme de consejos y ser un excelente padre; a mis hermanos que nunca dejaron de ser mi apoyo; a mi familia y amigos que compartieron este largo camino; y de manera especial y con todo mi amor a Daniel, quien fue parte esencial para el desarrollo de la presente tesis.

Marisol Illescas



DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios quien me dio valentía en todas las situaciones que se presentaron, a mi padre Gustavo quien es mi ejemplo y apoyo incondicional para el cumplimiento y logro de mis metas; a mis ángeles del cielo Rosa y Antonio quienes siempre tuvieron un abrazo cálido y palabras de aliento por ser la luz de mi camino y siempre cuidarme, a mis hermanos de vida por estar pendientes de mí; a mi familia y amigos por sus palabras de apoyo. Gracias por ser parte de mi vida.

Monserath Uguña



INTRODUCCIÓN

Almacenes Juan Eljuri - División Licores, representa una de las marcas de bebidas más prestigiosas del Ecuador, entre ellas bebidas de gran tradición e historia con tendencias nacionales e internacionales. División Licores brinda empleo directo a 300 personas y genera empleo indirecto aproximadamente a 3000 familias; esta actividad ha permitido mejorar la oferta competitiva de hoteles, restaurantes, cafeterías y centros de distracción donde se ofertan cartas con productos altamente valorados. Promoviendo el consumo responsable a través de campañas de educación, la práctica de un código apegado al criterio ético en el que se reafirma el compromiso con la sociedad.

La Auditoría de Gestión realizada a los Procesos de Créditos y Cobranzas de la Empresa Almacenes Juan Eljuri – División Licores; tiene como finalidad verificar el cumplimiento de las metas y objetivos en su gestión con los recursos, métodos o procedimientos adecuados de la operación de su organización; el cual servirá para emitir un informe con las recomendaciones y acciones correctivas que ayuden a mejorar su funcionamiento con un manejo eficiente y eficaz.

Capítulo I: en este capítulo se recolecta la información general de la empresa para conocer sus precedentes.

Capítulo II: contiene los conceptos básicos sobre la auditoría de gestión.

Capítulo III: se aplica de manera práctica la auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas, se desarrolla cada una de las fases de auditoría y se emite el informe a las partes implicadas.

Capítulo IV: Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones generales.



CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Almacenes Juan Eljuri fue fundada en 1925, pero fue inscrita en 1970. Es el representante exclusivo de una amplia variedad de marcas de fábrica en el mercado nacional. Estas marcas se extienden desde perfumes y cosméticos, dispositivos electrónicos y vehículos hasta los instrumentos musicales. El 85% de las ventas son al por mayor. Almacenes Juan Eljuri es el proveedor de más de 8.000 tiendas comerciales en el país. Las ventas al por menor en las tiendas de Almacenes Juan Eljuri también gozan de éxito en el mercado nacional.

La empresa Almacenes Juan Eljuri (AJE) actualmente se encuentra dividida en Almacenes Juan Eljuri Guayaquil y Almacenes Juan Eljuri Cuenca, AJE Cuenca a su vez cuenta con una subdivisión por líneas de ventas (electrodomésticos, motos, perfumería y licores). Nuestro estudio se enfocará en AJE Cuenca, División Licores, se encuentra ubicado en la Av. Gil Ramírez Dávalos y Armenillas.

AJE División Licores funciona de manera independiente desde 1980, pero bajo el mismo Ruc de Almacenes Juan Eljuri. AJE Licores representa para el Ecuador a las marcas de bebidas premium más prestigiosas del mundo, entre ellas bebidas de gran tradición e historia así como primicias propias de las nuevas tendencias gastronómicas nacionales e internacionales.

División Licores brinda empleo directo a 300 personas y genera empleo indirecto aproximadamente a 3000 familias; su actividad ha permitido mejorar la oferta competitiva de hoteles, restaurantes, cafeterías y centros de distracción donde se ofertan cartas con productos altamente valorados.



La División Licores cuenta con ocho agencias distribuidas en todo el país:

Cuenca (Matriz)

Quito

Guayaquil

Ambato

Manta

Santo Domingo

Machala

Loja

AJE División Licores confía en las capacidades locales, es así que los mejores profesionales del país se encuentran manejando efectivamente marcas internacionales, convirtiéndose en un socio estratégico de clase mundial para sus clientes.

Promueve el consumo responsable a través de campañas de educación, la práctica de un código de marketing apegado al criterio ético de la empresa y reafirma su compromiso con la sociedad a través de sus programas de responsabilidad social.

1.2. BASE LEGAL

“Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda., se constituyó como Sociedad de Responsabilidad Limitada, mediante Escritura Pública, otorgada ante el Notario Público Segundo del Cantón de Cuenca Dr. Rubén Vintimilla Bravo, el 26 de junio de 1970, e inscrita en el registro mercantil del Cantón Cuenca bajo el N° 97 con fecha 29 de junio de 1970.

Pudiendo emprender actividades de comercio, actividades industriales, en los ramos de Agencias y representaciones; importaciones y exportaciones; y en la administración compra y venta de inmuebles, muebles” (Superintendencia de Compañías de Cuenca)



La empresa se rige tanto en políticas empresariales como en las normas jurídicas establecidas por el Estado:

Código de Trabajo.

Régimen Tributario Interno.

Ley de Compañías.

Ley de Patronos y Empleadores.

1.3. MISIÓN

“Formar parte de los mejores momentos responsablemente”

1.4. VISIÓN

“Ser un socio estratégico a nivel mundial

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener excelentes resultados bajo prácticas de estricta responsabilidad con la comunidad

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Proyectar reconocimiento por nuestros productos
- ❖ Diversificar los productos para ampliar el stock.
- ❖ Mejorar el clima laboral para una mejor atención a nuestros clientes.



- ❖ Incrementar el número de cliente.” (Almacenes Juan Eljuri, División Licores).

1.6. VALORES

Orgullo: Estamos orgullosos de ser parte de los momentos de celebración de nuestros clientes con productos Premium de talla internacional.

Innovación: Somos un equipo humano formado por innovadores, nuestra capacidad se mide en la posibilidad de ajustarnos a las exigencias cambiantes del mercado.

Pasión: Sentimos pasión por nuestra empresa, nuestros clientes y las marcas que representamos, trabajamos por cuidar estas relaciones a largo plazo.

Liderazgo: Marcamos el paso en las tendencias de consumo en bebidas Premium y lo hacemos bajo prácticas comerciales éticas y responsables, el éxito de nuestra empresa nos permite creer en nuestro talento. (Almacenes Juan Eljuri, División Licores)

1.7. PRINCIPIOS

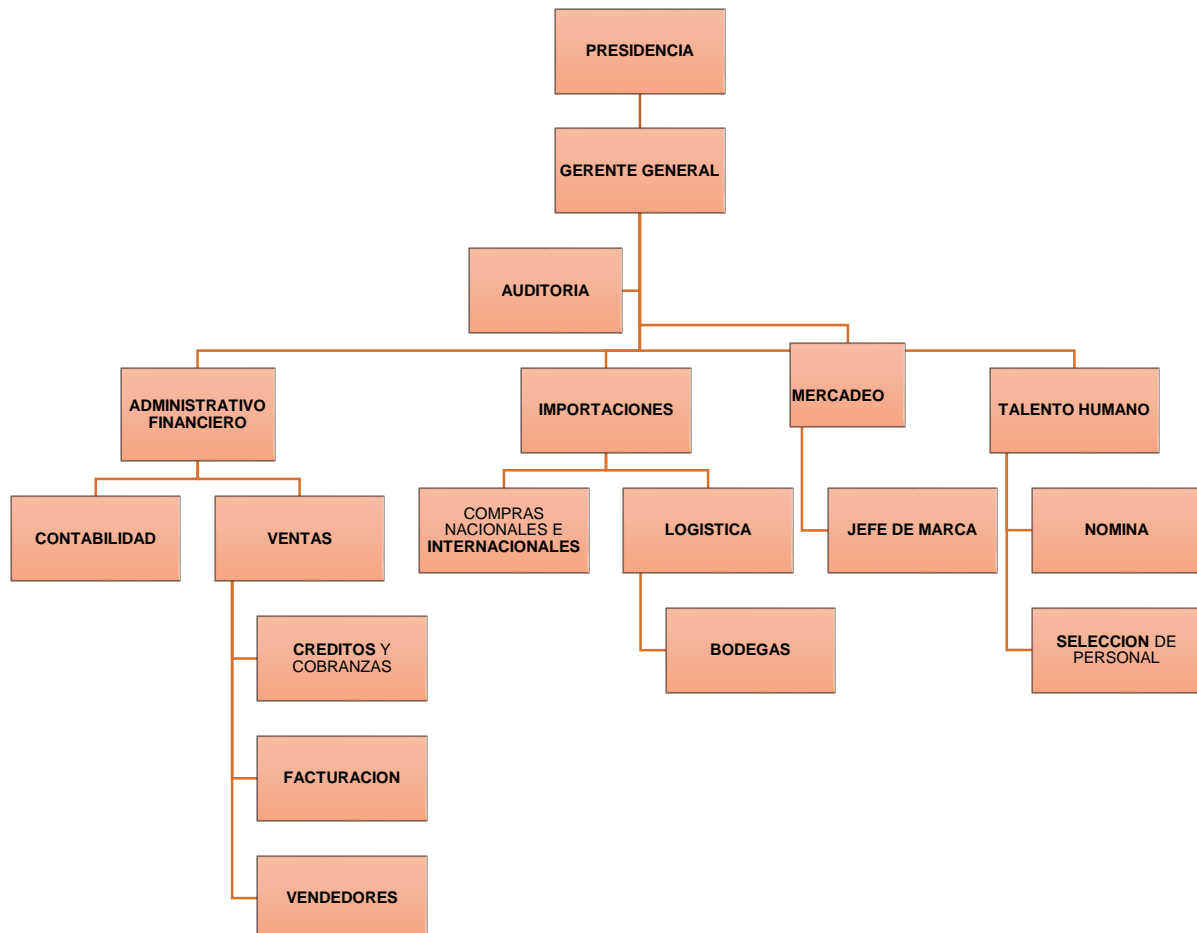
- ❖ Responsabilidad social
- ❖ Brindar productos de calidad
- ❖ Confiabilidad

1.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.8.1. ORGANIGRAMA



Ilustración 1, Organigrama



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-Div. Licores

Almacenes Juan Eljuri, División Licores está conformado por el Gerente General quien se encarga de la dirección y organización administrativa estableciendo planes de acción con la finalidad de conseguir las metas y objetivos planteados.

A partir de esto se divide en cuatro áreas de apoyo:



Departamento administrativo financiero, quien analiza y evalúa la información económica y financiera, estableciendo planes y presupuesto, con el objetivo de conocer la situación de la empresa, está conformada por:

Contabilidad: Control de los ingresos y egresos con el objetivo de administrar el capital de trabajo y actualizar los soportes adecuados, con el propósito de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y dan lugar a los balances y reportes financieros.

Ventas

Créditos y cobranzas.- Realiza todo el trabajo relacionado con el manejo de cartera de crédito, logrando efectividad en los cobros y procurando reducir al menor tiempo las cuentas por cobrar.

Facturación.- es la captación de pedidos por parte de los agentes vendedores o del cliente directamente, verificación de la existencia adecuada de la mercadería y la emisión del comprobante de venta respectivo.

Vendedores.- se encargan de toda la logística de ventas en cuanto a información acerca de los productos y/o servicios que la empresa comercializa, También controla las promociones, la calidad del producto y la consecución del cumplimiento de las metas planteadas en cuanto las ventas.

Importaciones

Compras nacionales e internacionales.- su función es proporcionar todos los materiales necesarios para la producción u operación diaria de la empresa, cerciorándose de que exista suficiente y adecuado producto en stock de acuerdo a la exigencia de los clientes.

Logística: se encarga del transporte de los inventarios y del mantenimiento de infraestructura y vehículos los cuales son utilizados para el traslado de la mercadería y entrega al cliente en una ubicación específica.

Bodegas: lugar donde se almacena de manera ordenada la mercadería, la cual es custodiada, llevando un registro de entrada y salida del producto.

Mercadeo

Jefe de marca: se encarga del cuidado y mejoramiento de sus marcas, que es la personalidad o identidad del producto, estos deben proporcionar beneficios que satisfagan las necesidades del mercado.

Talento Humano

Nomina.- tiene como objetivo liquidar y contabilizar pagos de nóminas mensuales, al igual que realizar las respectivas afiliaciones al sistema de seguridad social y reportar novedades.

Selección de personal.- búsqueda de calidad humana en el trabajo, enfocado en elegir el aspirante que se encuentre apto para ser contratado.

1.9. PRODUCTOS

Almacenes Juan Eljuri, División Licores, cuenta con una amplia gama de productos tanto nacionales como importados, todos estos de primera calidad.

Entre los productos estrellas están:

Ilustración 2, Productos comercializados por la empresa.



CERVEZAS	 
WHISKY	 
RON	 
VODKA	 
GIN	 
TEQUILA	 
COCKTAIL	 



AGUA EMBOTELLADA

Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores

PROVEEDOR

AJE Licores cuenta con proveedores internacionales y nacionales, siendo los principales los siguientes:

Ilustración 3, Proveedores de la empresa Almacenes Juan Eljuri - Div Licores.

PROVEEDORES	
DIAGEO BRANDS	
VIÑA CONO SUR	
CASA CUERVO S.A DE C.V	
COSMICA CIA LTDA	



Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores

1.10. POLÍTICAS DE CRÉDITO

DOCUMENTOS PARA APERTURA DE NUEVOS CLIENTES

AJE Licores maneja la siguiente tabla de cupo de crédito para los clientes:

Tabla 1, Rangos de los Montos de crédito para clientes de la empresa.

DE	HASTA
\$ -	\$ 300,00
\$ 301,00	\$ 700,00
\$ 701,00	\$ 1.500,00
\$ 1.501,00	\$ 5.000,00
\$ 5.001,00	\$ 15.000,00
\$15.001,00	\$ 20.000,00
\$20.001,00	En adelante

Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores

Para la apertura de crédito de personas naturales son necesarios los siguientes requisitos:

- Copia del RUC
- Copia de Cédula
- Formato información del cliente – Distribución (especificando Rutas)
- Solicitud de Crédito con información completa y FIRMA
- 2 Facturas de compras realizadas a otros Proveedores de valores mayores al cupo solicitado.



- Copia de Servicio Básico actualizado. En el caso de la Provincia del Guayas únicamente de Agua Potable.
- Pagaré (debidamente formalizado por el Departamento Legal)
- Pagaré con Garante (debidamente formalizado por el Departamento Legal)
- Copia de Matrículas de Vehículos
- Copia de Pago de Predios de bienes inmuebles
- Certificado Bancario Actualizado
- Garantía Real

Documentos extras:

- Certificados de depósito a plazo fijo
- Acciones
- Declaración de Impuestos.

Documentos solicitados a Sociedades

- Copia del RUC
- Copia de Cédula del Representante Legal
- Formato información del cliente – Distribución (especificando Rutas)
- Solicitud de Crédito con información completa. FIRMA del Representante Legal y Sello de la Empresa
- 2 Facturas de compras realizadas a otros Proveedores de valores mayores al cupo solicitado.
- Copia de Servicio Básico actualizado del Representante Legal. En el caso de la Provincia del Guayas únicamente de Agua Potable.
- Pagaré (debidamente formalizado por el Departamento Legal)
- Pagaré con Garante (debidamente formalizado por el Departamento Legal)
- Copia de Matrículas de Vehículos
- Copia de Pago de Predios de bienes inmuebles



- Certificado Bancario Actualizado
- Garantía Real
- Estatutos de Constitución

Documentos extras:

- Certificados de depósito a plazo fijo
- Acciones
- Declaración de Impuestos.

Tabla 2, Rango de crédito y documentos necesarios para personas naturales.

PERSONAS NATURALES												
RANGO CUPOS	CEDULA	RUC ACTUALIZADO	FORMATO DISTRIBUCION	SOLICITUD CREDITO	2 FACTURAS OTROS PROVEEDORES	PLANILLA DE SERVICIO BASICO	PAGARE	PAGARE CON GARANTE	COPIA MATRICULAS VEHICULOS	PAGO PREDIO	CERTIFICADO BANCARIO	GARANTIA REAL
CONTADO	X	X	X									
0-300	X	X	X	X								
300-700	X	X	X	X	X							
701-1500	X	X	X	X	X	X						
1501-5000	X	X	X	X	X	X	X					
5001-15000	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
15001-20000	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
20001-XXXXX	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X

Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores

Tabla 3, Rango de crédito y documentos necesarios para sociedades.

SOCIEDADES													
RANGO CUPOS	CEDULA REPRESENTANTE LEGAL	RUC ACTUALIZADO	FORMATO DISTRIBUCION	SOLICITUD CREDITO	2 FACTURAS OTROS PROVEEDORES	PLANILLA DE SERVICIO BASICO	PAGARE	PAGARE CON GARANTE	COPIA MATRICULAS VEHICULOS	PAGO PREDIO	CERTIFICADO BANCARIO	GARANTIA REAL	ESTATUTOS
CONTADO	X	X	X										
0-300	X	X	X	X									
300-700	X	X	X	X	X								
701-1500	X	X	X	X	X	X							
1501-5000	X	X	X	X	X	X	X						X
5001-15000	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X
15001-20000	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
20001-XXXXX	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X

Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



PARÁMETROS PARA APROBACIÓN DE CRÉDITOS

- Se medirá la capacidad de cupo a asignarse hasta el 40% teniendo en cuenta el endeudamiento total en central de riesgo.
- Su cupo asignado se verá afectado de acuerdo a:
 - Cumplimiento de pago a otras entidades a través de la Central de Riesgo
 - Score de la Central de Riesgo
- Se considerará un cliente apto para crédito con un Score sobre los 650 puntos
- Clientes bajo el Score de 650 puntos deberán ser evaluados en Comité de Cartera

INFORMATIVO

- Score de 939-949 puntos probabilidad del 2.8% de caer en mora
- Score de 918-938 puntos probabilidad del 4.2% de caer en mora
- Score de 872-917 puntos probabilidad del 7.0% de caer en mora
- Score de 792-871 puntos probabilidad del 9.1% de caer en mora
- Score de 563-791 puntos probabilidad del 16.2% de caer en mora.
 - El 30% de las persona en el sistema crediticio tienen un score menor a las de este rango
- Score de 325-562 puntos probabilidad del 29.9% de caer en mora
 - El 20% de las persona en el sistema crediticio tienen un score menor a las de este rango
- Score de 223-324 puntos probabilidad del 41.4% de caer en mora
- Score de 1-222 puntos probabilidad del 53.5% de caer en mora
- Toda apertura de crédito debe realizarse en un plazo no mayor a 48 horas
 - Este tiempo se cumplirá al momento de contar con el Gestor de Crédito. Caso contrario el tiempo de aprobación no será mayor a 96 horas



- Cliente que no cumpla con los parámetros definidos para Crédito deberá aperturarse de Contado.
- Habrán excepciones de clientes que no califican para los créditos solicitados donde Cartera podrá requerir documentación complementaria para otorgar el crédito solicitado
- Los montos de crédito corresponderán al 80% del valor del pagaré firmado
- Los pagos de cheques contra entrega serán requeridos siempre que cliente haya demostrado irregularidad en sus pagos. Y no serán considerados como una garantía.

AUMENTO DE CUPOS

- Podrán revisarse cuando el cliente tenga 3 meses de experiencia o seis pagos de facturas consecutivas puntuales, lo que ocurra primero y su incremento será de hasta un 20%.
- Se genere un comité de crédito que se reúna una vez al mes.
- Se agenda la reunión de comité de crédito cada 3 meses para revisión de cupos.

CLIENTES

Dentro de los clientes potenciales que tiene AJE Licores están:

Ilustración 4, Potenciales clientes de la empresa.

CLIENTES	
CORPORACIÓN LA FAVORITA	 
CORPORACIÓN EL ROSADO	



MEGATIENDA SANTA MARÍA	
GERARDO ORTIZ & HIJOS	

Fuente: Almacenes Juan Eljuri - Div. Licores



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN

Según Armas G. & Cáceres M., (2008), en el sector privado la auditoría de gestión está enfocada a una revisión sistemática de las actividades de una organización, empresa, institución o de un segmentos de ellas en relación con los objetivos específicos. La revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho de otra manera, es un proceso metódico para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía y por medio de las recomendaciones formuladas promover la adecuada administración del patrimonio público o privado (Armas García & Cáceres Malagón, 2008, pág. 7)

Es el examen que efectúa un auditor independiente, con el fin de emitir un informe profesional, sobre la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones, la eficacia para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad (Melini, 2005, pág. 16 y 17).

2.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN

Toda auditoria de gestión tiene la finalidad de verificar, incrementar y mejorar la eficacia, eficiencia y economía, con el uso adecuado de los recursos para facilitar la toma de decisiones y adoptar medidas correctivas. (Vidal Marrero, Columbié Alarcón, & Pérez García, 2009).



2.1.2.1 EFICACIA

Es la capacidad de una empresa, entidad, programa o proyecto público o privado, para lograr sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas (Balseca Lema & Caisaguano Bungacho, 2010). Se pretende lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. Por lo tanto, es necesario que la organización o empresa planifique detalladamente su gestión u operaciones, para conocer en forma confiable y oportuna su situación y los posibles desvíos respecto a las metas proyectadas.

2.1.2.2 EFICIENCIA

Está dada por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. Una actuación eficiente es aquella que con ciertos recursos se obtiene un resultado máximo, o que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. (Jiménez Jiménez & Ortega Romero, 2010)

La eficiencia se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo empleado; es una relación entre el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.

2.1.2.3 ECONOMÍA

Es la evaluación de la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre máxima disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de la generación del ingreso. (Jiménez Jiménez & Ortega Romero, 2010)



Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparan el costo real de las actividades realizadas frente el costo establecido presuntamente. (CGE, 2001)

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión ayuda a la alta gerencia, en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la entidad; mediante recomendaciones dadas por el auditor, luego de concluir el examen.

2.1.4 OBJETIVOS

De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad: encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización: determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: representan la manera en que la auditoria pueda constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cualitativa y cuantitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todo sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: transforman a la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.



De aprendizaje: permiten que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización”. (Franklin F., 2007)

2.1.5 ALCANCE

La auditoría de Gestión alcanza al sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

El alcance se ve limitado a un periodo examinado, los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución y cierre de operaciones. (Maldonado E., 2006)

2.1.6 ENFOQUE

El enfoque de auditoria hace referencia a que el ámbito de ejecución debe centrarse en la aplicación de los objetivos determinados, de manera especial en los que están relacionados directamente con la misión de la empresa auditada.

2.2 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas. (CGE, 2001)



Audidores

De este grupo, entre los dos más experimentados se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

Especialistas

Profesionales que además de su capacidad deben tener independencia necesaria con relación a la entidad objeto de auditoría, a fin de obtener mayor confianza de su imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación. (CGE, 2001)

2.2.2 CONTROL INTERNO

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una unidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control Interno:

- Está orientada a la consecución de objetivos en una o más categorías- operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas de- es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas –no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable –no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad –flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a un filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular”. (Universidad del Cauca, 2009)



Objetivos del Control Interno

“Cualquier entidad difunde una misión, estableciendo objetivos, y desea logros para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad” (Blanco Luna, 2012).

“Tres categorías de objetivos permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno” (Instituto de Auditores Internos, 2013)

Las tres categorías son:

- 1. Objetivos operacionales:** “Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas” (Instituto de Auditores Internos, 2013). O como refiere Blanco L. (2012), es lo relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad.
- 2. Objetivos de información:** Hace mención a la información financiera y no financiera interna y externa, y pueden abarcar aspectos de fiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o por políticas de la empresa (Instituto de Auditores Internos, 2013). “Relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables” (Blanco Luna, 2012)
- 3. Objetivos de cumplimiento:** “Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización” (Instituto de Auditores Internos, 2013). “Relativo al cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables” (Blanco Luna, 2012).

“Estas categorías diferenciadas y a la vez con áreas en común, abordan diferentes necesidades y pueden constituir la responsabilidad directa de diferentes personas. Estas categorías también indican las expectativas que se espera del Control Interno” (Instituto de Auditores Internos, 2013)

La responsabilidad debería recaer sobre todos los miembros de la entidad.



Tabla 4, Responsabilidades por el Control Interno.

PUESTO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar • Establece el tono de la organización • Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones • Influye en la elección de miembros de la junta de directores • Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia • Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del Control Interno
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los procedimientos de control más específicos • Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles • Podría ejecutar algunos procedimientos de control
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera de la entidad • Aporta en el diseño de objetivos a nivel - entidad y la evaluación del riesgo
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia • A través de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos de la entidad • Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica • Investiga cualquier asunto que lo considere importante
Auditor Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Examina los controles internos y recomienda mejoras en estos
Otras Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizan el control de las actividades con el debido cuidado • Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta, u otras violaciones a las políticas, o la existencia de actos ilegales

Fuente: (Fonseca Luna, 2013)

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath

2.2.2.1 COMPONENTES EL CONTROL INTERNO

Ilustración 5, Componentes del Sistema de Control Interno (Enfoque COSO)



Fuente: (Instituto de Auditores Internos, 2013)

Ambiente de control: “Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base de la ejecución del Control Interno de la organización” (Instituto de Auditores Internos, 2013)

“Es la primera línea de defensa de la organización para mitigar los riesgos. Un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior” (Fonseca Luna, 2013).

Fonseca L. (2013) menciona que sus características mas destacadas son:

- El ambiente de control ejerce influencia en el diseño de las actividades y en la determinación de sus objetivos y evaluación del riesgo, al igual que tiene repercusión en el resto de componentes de la estructura del control interno. También la influencia se extiende a los sistemas y su funcionamiento.
- La cultura organizacional influye en el ambiente de control, es decir, se extiende a la conciencia del personal para realizar el control interno.
- Las entidades que disponen de un control interno eficaz se esfuerzan por disponer de personal competente y calificado, a quienes inculcan el



sentido de integridad y conciencia sobre el control, estableciendo una actitud positiva desde el nivel mas alto de la organización; y

- El ambiente de control establece políticas y procedimientos, haciendo hincapié a los valores compartidos y en el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Principios relativos al Ambiente de Control

- Compromiso con la integridad y los valores éticos
- El Consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de Control Interno.
- La Dirección establece, con la supervisión del Consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de Riesgos: “Implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización. Constituyen la base sobre la cual se debe determinar cómo gestionar dichos riesgos” (Instituto de Auditores Internos, 2013).

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento interno o externo de la organización interfiera en el cumplimiento de los objetivos.

La evaluación del riesgo identifica y evalúa los riesgos existentes en el proceso para alcanzar los objetivos planteados por la entidad. La alta gerencia debe establecer claramente los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Principios relativos a la Evaluación de Riesgos

El Instituto de Auditores Internos (2013) considera los principios siguientes:



- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control: “Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos” (Instituto de Auditores Internos, 2013).

“Las actividades de control se relacionan con Revisiones del desempeño, procesamiento de información, controles físicos y segregación de funciones” (Blanco Luna, 2012).

Principios relativos a las Actividades de Control

El Instituto de Auditores Internos (2013) considera los principios siguientes:

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación: “Necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de Control Interno en aras de conseguir sus objetivos” (Instituto de Auditores Internos, 2013).



La alta gerencia necesita información veraz y oportuna tanto interna como externa para identificar, evaluar y responder al riesgo; a su vez comunica la información al personal para que cumpla con sus actividades de manera responsable.

Principios relativos a Información y Comunicación

El Instituto de Auditores Internos (2013) considera los principios siguientes:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión: “Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o combinación de ambas se utiliza para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluido los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente” (Instituto de Auditores Internos, 2013).

“Es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias” (Blanco Luna, 2012).

Principios relativos a Actividades de Supervisión

El Instituto de Auditores Internos (2013) considera los principios siguientes:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda



2.2.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Diversos autores precisan tres métodos para evaluar el control interno:

- Cuestionarios
- Flujogramas y gráficos
- Narrativa o descriptiva

Método de cuestionario

Es un listado de preguntas elaboradas por el auditor que se realiza a los empleados de la entidad, con la finalidad de determinar las áreas críticas de una manera confiable. Se utilizan preguntas cerradas para obtener resultados rápidos.

Ventajas:

- Ahorra tiempo
- Es fácil de aplicar.
- Por su flexibilidad se puede conocer varias características del control interno que se están aplicando en la entidad.
- Cubre varios aspectos ayudando a descubrir si se cumple correctamente los procedimientos establecidos.

Desventajas:

- Debido a su extensión, la interpretación del cuestionario puede llevar mucho tiempo.
- El uso de las preguntas cerradas delimita la información.

Método de flujo gramas y gráficos: consiste en utilizar cuadros o gráficos, que representen de manera simbólica los procedimientos en forma secuencial; se debe utilizar símbolos estándar, para que las personas que conozcan estos símbolos puedan extraer la información útil.

Ventajas:








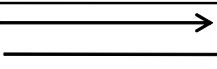
- Delimita pasos a seguir

- Reduce el tiempo de lectura para interpretar el proceso
- Visualiza la falta o ausencia de controles.
- Da a conocer la existencia de trabajos innecesarios y la duplicidad de tareas.

Desventajas:

- El auditor puede utilizar diagramas no técnicos
- Desconocimiento de la simbología
- Pérdida de tiempo por desconocimiento de este método

Ilustración 6, Simbología de los flujogramas.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o fin
	Proceso
	Archivo
	Decisión
	Documento
	Conector Interno
	Conector externo o fuera de página
	Flujo de procesos

Responsable: Las autoras

Método narrativo o descriptivo

Consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas. En este

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



método se describe con lujo de detalles los principales procesos por evaluar (por áreas relevantes de la entidad), identificando procedimientos, personal a cargo, formularios utilizados, registros, niveles de aprobación, etc. Dentro de lo cual se toma como base la información que se obtiene del personal de la empresa poniendo especial cuidado en aquellos individuos implicados en el desarrollo del ciclo que se está analizando y efectuando un recorrido por cada una de las etapas del ciclo hasta su finalización. Se pondrá mucho énfasis en los distintos documentos que se generan, autorizan y supervisan, los cuales ayudan a detectar todos los controles existentes y establecidos en la entidad en cada ciclo. (Esparza Mosquera, 2010)

Ventajas:

- Describe procesos utilizados en la entidad
- Detallada las normas de control que debe seguir la empresa

Desventajas:

- Se puede omitir situaciones deficientes
- La existencia de procesos extensos, dificulta la descripción.

2.2.3 RIEGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Riesgo de Auditoría, es el riesgo de que el auditor emita una opinión con errores no detectados, que repercuten en el informe final.

“El riesgo en auditoría, significa que el auditor acepta cierto nivel de incertidumbre al realizar su tarea” (Macías de Méndez Vidal, 2009)

El auditor debe considerar los tipos de errores que se pueden presentar durante el examen, para diseñar los procedimientos, recolectar evidencia y probar la validez de las afirmaciones.

2.2.3.1 CLASES DE RIESGO

Existen tres componentes del riesgo:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control



- Riesgo de Detección

Riesgo Inherente: “Se refiere a la susceptibilidad de que una aserción contenga equivocaciones materiales, asumiendo que no existen los controles relacionados” (Mantilla B., 2013)

El riesgo inherente son las irregularidades propias de la entidad, es decir esta fuera del control del auditor.

Riesgo de Control: No impide ni detecta oportunamente un error; se basa totalmente en la eficacia del Control Interno. Para su evaluación el auditor se centrará en los factores que afecten la confiabilidad de la información. Los controles bien diseñados aumentan la confiabilidad del control y disminuye el riesgo de control y viceversa.

Riesgo de Detección: Es el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten las posibles deficiencias significativas que hayan pasado desapercibidas por el Control Interno.

Para conocer la confiabilidad del desempeño de los sistemas de la entidad, es decir ubicar las áreas que contengan un grado elevado de errores, podemos utilizar la siguiente fórmula.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

RA: Riesgo de Auditoría

RI: Riesgo Inherente

RC: Riesgo de Control

RD: Riesgo de Detección

Evaluación del riesgo de Auditoría de Gestión

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso” (Maldonado E., 2006).

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:



- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.”
(Maldonado E., 2006)

Tabla 5, Variación del riesgo de auditoría.

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES
MÍNIMO	No significativo	No existe	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: (Maldonado E., 2006)

“Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota” (Maldonado E., 2006).

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja –improbable-, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Por último un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy



importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades. (Maldonado E., 2006)

Respuesta al Riesgo.

Mantilla B. (2013), precisa que existen varias técnicas para tratar el riesgo, los cuales se detallan a continuación:

- Evitar los riesgos: Se evitará el riesgo cuando la organización renuncia a aceptarlo aún por un instante.
- Reducir: Fortalecer controles o implementar nuevos controles
- Asumir el riesgo: Es tomar el riesgo.
- Transferir el riesgo: Se puede transferir el riesgo de un individuo a otro que está más dispuesto a soportarlo.
- Terminar: Abandonar la actividad por excesivamente riesgosa.

2.2.4 MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según la NIA-ES 530 (2013) el muestreo en auditoría:

Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, y que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar una base razonable para alcanzar conclusiones sobre toda la población.

El muestreo es aplicado por el auditor, según el criterio del mismo, para obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos por la entidad; y evidencia de la veracidad de las operaciones que se incluyen en los registros de control.

Técnicas de Muestreo

Las técnicas de muestreo utilizados en la auditoría son:

- No estadísticas
- Estadísticas



No estadísticas: Este tipo de técnica es subjetiva, no se utilizan técnicas estadísticas, se aplican los criterios profesionales del auditor, por lo tanto existe más posibilidades de desviaciones.

Estadísticas: Aplica técnicas estadísticas, ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente, que le permita evaluar de una mejor manera los resultados. La selección de la muestra se lo realiza de una forma aleatoria.

Pruebas de Auditoría

Blanco L. (2012) al igual que varios autores consideran que las pruebas de auditoría son procedimientos utilizados por el auditor para obtener evidencia que sustente su informe final. Las pruebas empleadas pueden ser:

- Pruebas de Cumplimiento.
- Pruebas Sustantivas.

Pruebas de cumplimiento: También llamadas pruebas de control, el auditor aplica este tipo de pruebas, para verificar el nivel de efectividad de los procedimientos de control interno existentes en la entidad.

Pruebas sustantivas: El auditor aplica este tipo de pruebas, con el objeto de obtener información, que sirve como base para opinar sobre la integridad, razonabilidad y veracidad de los datos emitidos por la entidad.

2.2.5 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

“La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor” (Franklin F., 2007).

Blanco L. (2012) expresa que la evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y



apropiada para lograr los resultados de la auditoría que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría no ser suficiente para demostrar un hecho. La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría. La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad. (NIA-ES 530, 2013)

Tipos de Evidencia

El Instituto Barcelona de Estudios Financieros (2016) considera:

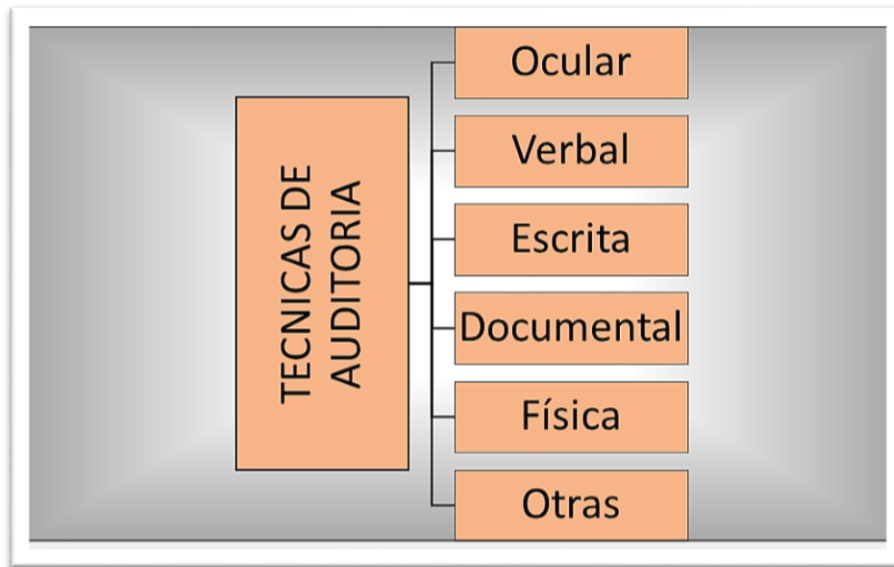
- Evidencia Física: muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Registros Contables
- Evidencia Oral, Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- Evidencia Analítica, Cálculos, Ratios: datos comparativos, cálculos, etc.

2.2.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría pueden ser definidas como métodos prácticos de investigación que utiliza el auditor para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión profesional (Universidad de Cantabria, 2016)

Las técnicas pueden agruparse en:

Ilustración 7, Técnicas de Auditoría



Responsables: Las autoras

Técnicas de verificación ocular

- **Observación:** Es la más general y se emplea en casi en todas las fases de la auditoría; consiste en la verificación visual por parte del auditor, para cerciorarse de la ejecución de un proceso o actividad.
- **Revisión selectiva:** En esta técnica ocular, el auditor identifica situaciones fuera de lo común, a las cuales debe prestar atención.
- **Comparación:** El auditor compara dos o más sucesos, objetos o hechos.
- **Rastreo:** Es el seguimiento y control que realiza el auditor, desde el principio hasta el final de un proceso.

Técnicas de verificación verbal

- **Indagación:** El auditor realiza averiguaciones o conversaciones con el personal de la entidad, para obtener información verbal.

Técnicas de verificación escrita

- **Análisis:** Para un mejor estudio, el auditor descompone un proceso o actividad, en sus elementos o partes.
- **Conciliación:** Con esta técnica, el auditor establece semejanzas entre dos conjuntos de datos relacionados.



- **Confirmación:** El auditor obtiene información escrita, de fuentes externas a la entidad bajo examen.

Técnicas de verificación documental

- **Comprobación:** Es la verificación de procesos o documentos, los cuales deben contar con autoridad, legalidad, derecho, propiedad y validez.
- **Computación:** Permite al auditor verificar las operaciones matemáticas.

Técnicas de verificación física

- **Inspección:** El auditor ejecuta un examen físico y ocular para asegurar su existencia y autenticidad.

Otras técnicas

- **Declaración:** Dar testimonio ante la autoridad.
- **Certificación:** Información escrita de la autoridad competente.
- **Encuesta:** Emplear formularios con respuestas cerradas.
- **Conferencia:** Dar a conocer los resultados preliminares de su examen.
- **Intuición:** Llamado “sexto sentido”
- **Entrevista:** Al personal de la entidad.

2.2.7 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son la prueba material del trabajo efectuado por el auditor, que contienen los datos e información obtenidos durante el examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. (Aguierre Ormaechea, 2005)

2.2.8 HALLAZGOS

Es la descripción de las debilidades del control interno, encontradas por el auditor, las mismas que tienen que ser comunicadas a la alta gerencia.

Peña Cordero (2015) expresa que los hallazgos deben cumplir con las siguientes características:



- **Actual:** Sustentados en los hechos registrados en los papeles de trabajo, elaborados por el auditor.
- **Relevante:** La información es material, es decir no se puede omitir; es importante para la toma de decisiones.
- **Claro y Preciso:** Fácil de entender.
- **Verificable:** Se puede constatar que no ha sido manipulado.

Para ser considerado como hallazgo debe contener los siguientes atributos:

- **Condición:** Lo que es.
- **Criterio:** Lo que debería ser.
- **Causa:** Por qué sucedió.
- **Efecto:** Resultado que tiene la empresa por no cumplir el criterio.

(Peña Cordero, 2014)

Tipos de hallazgos

- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito específico.
- **Desviación:** Son incumplimientos que no afectan la calidad del producto o servicio.
- **Observación:** Hallazgo que no incumple ninguna norma.

La hoja de hallazgos elaborada por el auditor, debe contener lo siguiente:

- Título del hallazgo
- Los atributos
- Conclusión
- Recomendaciones



Ilustración 8, Hoja de hallazgos.

EJEMPLO DE LA HOJA DE HALLAZGOS	
AUDITORÍA DE GESTIÓN A:	_____ REF/P.T _____
COMPONENTE:	_____
TÍTULO DEL COMENTARIO:	_____
Condición:	
Criterio:	
Causa:	
Efecto:	
Conclusión:	
Recomendación:	

Responsables: Las Autoras

2.2.9 MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de Auditoría son signos particulares y distintivos creados por el Auditor, deben ser explicados en los papeles de trabajo de forma clara y específica. Las marcas deben estar en color diferente al utilizado en la elaboración del papel de trabajo para facilitar su ubicación. (Contraloría General del Estado, 2001)



Ilustración 9, Marcas de auditoría

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2001).
Responsables: Las Autoras.

2.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. (Franklin F., 2007)

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Un indicador sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite comparar, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden, como las razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden. Es conveniente tener varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición. (Franklin F., 2007)

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

Franklin F. (2007) precisa las características siguientes:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

NIVELES DE APLICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

Estratégicos

De gestión

Servicios

(Franklin F., 2007)



• Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- ° Actividades.
- ° Programas especiales.
- ° Procesos estratégicos.
- ° Proyectos organizacionales y de inversión.

• Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- ° Controlar la operación.
- ° Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ° Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- ° Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

• Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para:

- ° Implementar acciones de mejora continua.
- ° Mejorar la calidad de la atención a clientes.

Permiten identificar:

- ° Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- ° Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido. (Franklin F., 2007)



2.3 PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 PLANIFICACIÓN

“Esta es la primera fase de la Auditoría de Gestión, la misma que se inicia con la orden de trabajo” (Peña Cordero, 2014)

Está constituida de las siguientes fases:

PRELIMINAR

“Esta fase está enfocada al conocimiento o actualización sobre el sistema a ser auditado, la familiarización del equipo de auditoría de las actividades sustantivas y adjetivas del sistema. Con la finalidad de obtener un reporte de esta fase, la estructuración de los papeles de trabajo y el programa de la planificación específica”. (Peña Cordero, 2014)

ESPECÍFICA

“En esta fase se evalúa el sistema de control interno, se evalúa y califica el riesgo de auditoría, así como, se identifican las áreas críticas y se establece el enfoque de la auditoría. Con esto se obtiene: un informe de la evaluación del control interno, la matriz de calificación del riesgo, los papeles de trabajo y el programa de la ejecución”. (Peña Cordero, 2014)

2.3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

“Esta fase se orienta a la aplicación de las pruebas y procedimientos de auditoría, en conformidad con el enfoque, para establecer la: eficacia, eficiencia y economía. Así como, la identificación y el desarrollo de los hallazgos” (Peña Cordero, 2014)

2.3.3 CONCLUSIÓN

En esta etapa se presentará un informe final a la Directiva de la empresa, en la cual se realizarán conclusiones y recomendaciones que ayuden a tomar decisiones correctivas para mejorar las falencias internas que han sido detectadas por el equipo de auditoría.



CAPÍTULO III

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI, DIVISIÓN LICORES

3.1 ORDEN DE TRABAJO

Cuenca, 30 de septiembre de 2016

Orden de Trabajo Nº 001 /2016

De : Ing. Genaro Peña C.
Auditor Supervisor.

Para : Maritza M. Illescas Verdugo.
Auditora 1.
Daniela M. Uguña Barrera.
Auditora 2.

Asunto: Examinar los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, periodo 1 enero al 31 de diciembre 2015.

Motivo: Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, periodo 1 enero al 31 de diciembre 2015. Solicitado a la Gerencia con Oficio Nº 001 -2016; y como trabajo de tesis para la obtención del título de Contador Público Auditor (CPA).

Objetivo General: Verificar que los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, se realizan con eficacia y eficiencia en su gestión, con los recursos y los métodos o procedimientos adecuados de operación de su organización.



Alcance: El examen a los procesos de crédito y cobranzas comprenderá el estudio de los planes y programas de crédito y cobranzas, las políticas aplicadas, la organización y funciones, los procedimientos utilizados, el talento humano, las seguridades y garantías, las facilidades de crédito y su relación con el mercado, la coordinación y las medidas de control, para el periodo del 1 enero al 31 de diciembre 2015.

Objetivos particulares

- Verificar si se alcanzaron las metas y objetivos establecidos en los planes, presupuestos y programas del periodo analizado.
- Comprobar el cumplimiento de las políticas y estrategias de la Div. Licores, en cuanto a la colocación y recuperación de los créditos.
- Verificar que la organización, estructura y funciones de la Div. Licores están diseñados para contribuir a alcanzar los objetivos.
- Verificar que el talento humano de la Div. Licores sea el adecuado e idóneo en cantidad y calidad.
- Evaluar el cumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de los créditos.
- Evaluar el cumplimiento de las normas con respecto a las seguridades y garantías solicitadas para otorgar créditos.
- Examinar el sistema del Control Interno en la Div. Licores de Almacenes Juan Eljuri, para determinar el Nivel de Confianza y Riesgo.
- Verificar las relaciones y coordinaciones de la Div. Licores con el área financiera o de contabilidad de la empresa.
- Evaluar las medidas de control y supervisión para conceder y recuperar créditos.
- Analizar si las medidas de control y supervisión contribuyen para el cumplimiento de las metas y alcanzar los objetivos planteados.



El equipo de trabajo estará compuesto de la manera siguiente:

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña Cordero.

Fecha de finalización de la auditoría: Cuenca, 30 de marzo de 2017.

.....
Ing. Genaro Peña Cordero
Auditor Supervisor

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EXAMEN

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI - DIVISIÓN LICORES, PERIODO 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015.

Motivo del examen

Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, periodo 1 enero al 31 de diciembre 2015. Solicitado a la Gerencia con Oficio N° 001 -2016; y como trabajo de tesis para la obtención del título de Contador Público Auditor (CPA).

Objetivo General

Verificar que los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, se realizan con eficacia y eficiencia en su gestión, con los recursos y los métodos o procedimientos adecuados de operación de su organización.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Alcance

El examen a los procesos de crédito y cobranzas comprenderá el estudio de los planes y programas de crédito y cobranzas, las políticas aplicadas, la organización y funciones, los procedimientos utilizados, el talento humano, las seguridades y garantías, las facilidades de crédito y su relación con el mercado, la coordinación y las medidas de control, para el periodo del 1 enero al 31 de diciembre 2015.

Objetivos particulares

- a) Verificar si se alcanzaron las metas y objetivos establecidos en los planes, presupuestos y programas del periodo analizado.
- b) Comprobar el cumplimiento de las políticas y estrategias de la Div. Licores, en cuanto a la colocación y recuperación de los créditos.
- c) Verificar que la organización, estructura y funciones de la Div. Licores están diseñados para contribuir a alcanzar los objetivos.
- d) Verificar que el talento humano de la Div. Licores sea el adecuado e idóneo en cantidad y calidad.
- e) Evaluar el cumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de los créditos.
- f) Evaluar el cumplimiento de las normas con respecto a las seguridades y garantías solicitadas para otorgar créditos.
- g) Examinar el sistema del Control Interno en la Div. Licores de Almacenes Juan Eljuri, para determinar el Nivel de Confianza y Riesgo.
- h) Verificar las relaciones y coordinaciones de la Div. Licores con el área financiera o de contabilidad de la empresa.
- i) Evaluar las medidas de control y supervisión para conceder y recuperar créditos.
- j) Analizar si las medidas de control y supervisión contribuyen para el cumplimiento de las metas y alcanzar los objetivos planteados.



3.2.1 PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. PLANIFICACIÓN

1.1. Planificación Preliminar

1.2. Planificación Específica

2. EJECUCIÓN

3. CONCLUSIÓN

1. PLANIFICACIÓN

Esta etapa abarca la obtención de informaciones generales y básicas de los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, así como la evaluación del Control Interno.

1.1. Planificación Preliminar

OBJETIVOS

- a) Obtener y actualizar información general y básica de la División Licores de la empresa Almacenes Juan Eljuri.
- b) Familiarizar al equipo de trabajo con la División Licores de la empresa evaluada.
- c) Conocer informaciones sobre la normativa interna y el Manual de Políticas y Procedimientos, relacionadas con los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores.

RESULTADOS

- a) Un Reporte del conocimiento acumulado de los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri- División Licores, en lo referente a su planificación, organización, base legal, talento humano, etc.



El reporte será de uso exclusivo del equipo de auditoría y debe ser aprobado por el supervisor.

- b) La estructuración del archivo de papeles de trabajo, que manejará el flujo de información y documentos del examen y estará dividido en:
- Archivo Corriente: Es el archivo de los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. A su vez los papeles de trabajo se subdividirán en dos grupos: uno con información general y otro con información específica de cada componente.
 - Archivo permanente.- Es la información de utilidad para futuras auditorías. Es una fuente de información de las auditorías realizadas, porque contiene los papeles de trabajo que servirán durante varios años. Tiene un índice inicial con referencia de su contenido.

Este archivo se va actualizando con la información de las auditorías subsiguientes.

Para la presente evaluación, el archivo corriente que se estructurará se convertirá en el Archivo permanente en razón de que es la primera auditoría que se realizará a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri- División Licores.

- c) Programa detallado de la Planificación Específica.

PERSONAL DESIGNADO

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.

1.2. Planificación específica

OBJETIVOS

- a) Evaluar el control interno de los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri- División Licores.



- b) Evaluar y calificar los riesgos de auditoría.
- c) Identificar las áreas críticas.
- d) Establecer el enfoque de la presente auditoría.

RESULTADOS

- a) Para la empresa: Un Informe de la evaluación del control interno de los procesos de crédito y cobranzas de la División Licores, que implementado con el asesoramiento del equipo de trabajo mejorará su efectividad.
- b) Para el equipo:
 - El Informe.
 - La Matriz de calificación de riesgos.
- c) Plan de auditoría con identificación de las diversas pruebas a aplicar según la calificación de los riesgos.
- d) Programa detallado de la ejecución de la auditoría.
- e) Papeles de trabajo.

PERSONAL DESIGNADO

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.

2. EJECUCIÓN

Dirigido a la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri- División Licores.

OBJETIVOS

- a) Aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría según el enfoque.
- b) Identificar y desarrollar los hallazgos.

RESULTADOS

Los Hallazgos que se comunicarán a la empresa.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



PERSONAL DESIGNADO

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.

3. CONCLUSIÓN

Es la última etapa en la evaluación en la cual se presentan los resultados mediante un Informe de Auditoría.

OBJETIVOS

- a) Comunicar los resultados del examen realizado.
- b) Terminar el examen.
- c) Entregar el Informe Final.

RESULTADOS

El informe: Documento profesional que describirá los resultados obtenidos, que para su entrega se seguirá el siguiente proceso:

- ✓ Redacción del borrador del informe.
- ✓ Conferencia para dar a conocer el borrador del informe.
- ✓ Respuestas de la empresa auditada.
- ✓ Informe Final.
- ✓ Entrega del Informe Final.

PERSONAL DESIGNADO

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.



ÍNDICE O REFERENCIAS

P : PLANIFICACIÓN

PP : PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

p : Programa

n : Base legal

o : Organización

th : Talento humano

g : Garantías y seguridades

PE : PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

p : Programa

ci : Control interno

er : Evaluación de riesgos

E : EJECUCIÓN

p : Programa

ep : Evaluación de la planificación

ec : Eficacia

eo : Organización

d : dinamización

v : Verificación

C : CONCLUSIÓN

IB : INFORME BORRADOR

CF : CONFERENCIA FINAL

IF : INFORME FINAL



MARCAS DE AUDITORÍA

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2001).



TERMINOLOGÍA

Capital de Trabajo: Dinero utilizado para incrementar los recursos de la empresa.

Cartera Vencida: Parte del saldo de capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Central de Riesgos: Herramienta que sirve para consultar la información sobre aquellas obligaciones que una persona tiene con entidades financieras, casas comerciales formando así una historia de crédito.

Control de Créditos: Se definen unos límites de crédito para los clientes, que producirán que los pedidos se bloqueen para la entrega cuando excedan los límites.

Crédito: Activo que la empresa ha generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.

Garantía: Cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena, se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor.

Garante: Tercera persona que garantiza, que el deudor pagará la obligación contraída.

Incumplimiento: No cumplir con las obligaciones dentro del plazo estipulado, o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas.

Mercado Objetivo: Grupo específico de personas que forman parte de la base de clientes. Estas proyecciones se basan en estudios demográficos e investigaciones de mercado realizados con diversos grupos de muestra.

Montos de Crédito: Se establecen límites de crédito de acuerdo a los documentos presentados por el cliente.

Nivel de Aprobación: Se medirá la capacidad de cupo a asignarse hasta el 40% teniendo en cuenta el endeudamiento total en central de riesgo.



Nuevos clientes: Para la apertura de nuevos clientes deben presentar varios documentos (expuestos en el capítulo 1).

Pagaré: Título valor que contiene una promesa incondicional de pago.

Plazo Crediticio: Tiempo establecido para la recuperación del crédito.

Representante legal de la empresa: Persona que actúa en nombre de otra, ya sea en nombre de una persona natural o de una persona jurídica. Un representante, es alguien que representa a otro o a otros, es un el que ha sido reconocido por la ley como tal. Al representante legal de la empresa se lo hará responsable del cumplimiento de pago.

Riesgo de Crédito: Probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones asumidas por la contraparte.

Sap: Software utilizado para efectuar todas las transacciones en Almacenes Juan Eljuri.

Tasa de Interés por mora: Porcentaje que se traduce en un monto de dinero, el cual se paga por no haber cumplido con el pago de las facturas en el tiempo pactado por ambas partes.

EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS RIESGOS

- No existe Manual de Políticas y procedimientos.
- No existe un sistema establecido de control interno.
- Escaso control en la exigencia de requisitos para otorgar créditos.
- Deficiencias en la recuperación de cartera.
- Al momento de contratar al personal para Créditos y Cobranzas, algunas veces no se toman en cuenta las particularidades del perfil requerido.
- Alto índice de rotación de cobradores/vendedores.
- Escasa capacitación al personal de Créditos y Cobranzas.



- No existe un presupuesto establecido de crédito total, debidamente planeado por otorgar.
- No existen estudios de mercado-objetivo a donde se direccionen los créditos por otorgar.
- No existe una cartera real, debido a que existen depósitos realizados por clientes o vendedores de la empresa, que no fueron entregados al personal de Créditos y Cobranzas para dar de baja la cartera.
- Existen facturas que superan los 10 años y que no han sido dadas de bajas.
- Falta de documentación física para el cobro; antes del 2015 la facturación se lo realizaba a través del sistema AS-400 (existe el registro en el sistema, pero no hay los documentos físicos).

RECURSOS HUMANOS

Auditor 1 : Maritza M. Illescas Verdugo.

Auditor 2 : Daniela M. Uguña Barrera.

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña Cordero.

RECURSOS MATERIALES

- PC portátil.
- PC de escritorio.
- Impresora.
- Cámara fotográfica.
- Útiles de oficina: Una Resma de Papel bond A4, dos esferos, tres resaltadores, lápiz, borrador, dos cuadernos.
- Memory USB.

COSTO APROXIMADO

Doscientos dólares US (\$ 200) para costos de los recursos materiales y gastos de transporte y refrigerio de auditores.



FECHA DE TERMINACIÓN

30 de marzo de 2017

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 6, Cronograma de trabajo para la auditoría.

Descripción	Tiempo en días				TOTAL
	Desarrollo		Reporte		
	Auditor 1	Auditor 2	Auditor 1	Auditor 2	
PLANIFICACIÓN					
❖ Planificación Preliminar	10	10	02	02	24
❖ Planificación Específica	10	10	03	03	26
EJECUCIÓN	50	50	05	05	110
CONCLUSIÓN	05	05	05	05	20
Sub total días/auditor	75	75	15	15	180
TOTAL	150		30		



3.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.3.1 PLANIFICACIÓN

En esta fase se consideran la *Planificación Preliminar* donde obtendremos las informaciones generales y básicas de los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores; y la *Planificación Específica* que comprender la evaluación del Control Interno y la Evaluación y Calificación de los riesgos de auditoría para identificar las áreas críticas.

3.3.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



AUDITORIA DE GESTIÓN

Ref. Programa de Planificación Preliminar

PP-p

OBJETIVOS

- a) Obtener y actualizar información general y básica de la División Licores de la empresa Almacenes Juan Eljuri.
- b) Familiarizar al equipo de trabajo con la División Licores de la empresa evaluada.
- c) Conocer informaciones sobre la normativa interna y el Manual de Políticas y Procedimientos, relacionadas con los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores.

N°	PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado por:
01	a) Programe y confirme una entrevista con el Gerente de la División Licores de la empresa Almacenes Juan Eljuri, para darle a conocer el inicio de la auditoría, los objetivos y resultados esperados.	PP/PT-1	MMIV y DMUB



	<p>b) Preguntarle sobre problemas o informes que se relacionen con el examen.</p> <p>c) Solicitarle el apoyo y el envío de comunicaciones al personal relacionado con el examen.</p> <p>d) Indicarle sobre la fecha de comunicación de resultados.</p> <p>e) Solicite al Gerente de la empresa el Plan Estratégico de crédito y cobranzas, y establezca:</p> <p>f) Objetivos y metas estratégicas</p> <p>g) Políticas y estrategias.</p> <p>h) Indicadores evaluativos.</p> <p>i) Solicite al Gerente el Estatuto Constitutivo vigente para conocer los objetivos de la empresa, las bases de la organización, los elementos del funcionamiento, etc.</p> <p>j) Solicite a Gerencia el análisis FODA</p> <p>k) Programe y confirme una entrevista con el Jefe de Crédito y Cobranzas para Indicarle sobre el inicio del examen, objetivos y resultados esperados.</p> <p>l) Preguntarle sobre informes y documentos relacionados con el proceso administrativo.</p> <p>m) Verifique las responsabilidades y funciones de los empleados de créditos y cobranzas de la Div. Licores</p>		
02	Solicite el listado de los empleados de créditos y cobranzas de la empresa AJE-Div. Licores, con indicación de cargo que desempeña y el grado de capacitación que posee.	PP/PT-2	MMIV y DMUB
03	a) Identifique las actividades administrativas, operativas, técnicas y contables; así como a los responsables a cargo.	PP/PT-3	MMIV y DMUB



	b) Especifique las actividades de registro, análisis, control y seguimiento de los procesos de créditos y cobranzas.		
04	a) Solicite a Gerencia información financiera sobre créditos y cobranzas de la empresa AJE-Div. Licores, con indicación de cartera de clientes. b) Indique los detalles sobre la calificación crediticia.	PP/PT-4	MMIV y DMUB
05	Verifique la documentación empleada para el control de movimientos de colocación y recuperación de cartera.	PP/PT-5	MMIV y DMUB
06	Verifique el sistema informático utilizado en los procesos de créditos y cobranzas de la empresa AJE-Div. Licores.	PP/PT-6	MMIV y DMUB

Supervisado por: Ing. Genaro Peña Cordero.



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Cuenca, 14 de octubre de 2016

PP/PT-1

De conformidad con la Orden de Trabajo N° 001 /2016, del 30 de septiembre de 2016, se programaron las actividades para la presente Auditoría de Gestión, la cual iniciamos solicitando una entrevista con el Gerente de la empresa y el Jefe de Créditos y Cobranzas de la División Licores de Almacenes Juan Eljuri, la misma que se realizó el 12 de octubre 2016 y se procede a dar reporte según el Programa de Planificación Preliminar.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Almacenes Juan Eljuri fue fundada en 1925, pero fue inscrita en 1970. Es el representante exclusivo de una variedad de marcas de fábrica en el mercado nacional (perfumes, cosméticos, dispositivos electrónicos, instrumentos musicales, vehículos, etc.). El 85% de las ventas son al por mayor. Almacenes Juan Eljuri es el proveedor de más de 8.000 tiendas comerciales en el país. Las ventas al por menor también son exitosas en el mercado nacional.

La empresa actualmente se encuentra dividida en Almacenes Juan Eljuri Guayaquil y Almacenes Juan Eljuri Cuenca.

Almacenes Juan Eljuri - Cuenca está subdividida por líneas de ventas:

- Electrodomésticos,
- Motos,
- Perfumería y
- Licores.

Para nuestro examen nos enfocaremos en la División Licores, que se encuentra ubicada en la Av. Gil Ramírez Dávalos y Armenillas – Cuenca. En esta división evaluaremos la gestión de los procesos de créditos y cobranzas.



La División Licores funciona de manera independiente desde 1980, operando con el mismo Ruc de Almacenes Juan Eljuri.

División Licores brinda empleo directo a 300 personas y genera empleo indirecto aproximadamente a 3000 familias; su actividad ha permitido mejorar la oferta competitiva de hoteles, restaurantes, cafeterías y centros de distracción, vinculados con la rama turística del país.

La División Licores cuenta con ocho agencias distribuidas en todo el país:

- ✓ Cuenca (Matriz)
- ✓ Quito
- ✓ Guayaquil
- ✓ Ambato
- ✓ Manta
- ✓ Santo Domingo
- ✓ Machala
- ✓ Loja

Objetivos y metas estratégicas

La División Licores de Almacenes Juan Eljuri ha considerado como objetivos y metas estratégicas:

- Obtener excelentes resultados bajo prácticas de estricta responsabilidad con la comunidad.
- Proyectar reconocimiento de los productos.
- Diversificar los productos para ampliar el stock.
- Mejorar el clima laboral para una mejor atención a clientes.
- Incrementar el número de proveedores.

Políticas, procedimientos, estrategias y metas trazadas, en los procesos de créditos y cobranzas.



- Los pedidos deberán ser aprobados en cada una de la Agencias por parte de la persona de Crédito y Cobranzas Regional en la opción VKM1.
- Cada Jefe Regional podrá aprobar los pedidos de acuerdo a su rango máximo de aprobación. El cual se estable considerando varios factores como conocimiento del puesto, experiencia y zona de gestión.
- Si alguno de los pedidos ingresados sobrepasan el cupo asignado a la persona de una regional, estos deberán informarse a Nancy Sangolqui y a la Jefatura Nacional. Para lo cual deberá enviar máximo hasta las 17:00 de cada día, vía email, las observaciones sobre los pedidos a aprobar.
- Observaciones que deberán indicar los valores cancelados por el cliente, facturas que cancela, facturas vencidas, cheques en garantía, posibles cheques protestados, etc. Dentro de estas observaciones es importante que el Jefe Regional dé su criterio de valor y recomiende o no la liberación del pedido.
- Nancy Sangolqui y/o la Jefatura Nacional procederá a aprobar o rechazar los pedidos considerando la información enviada, sus propios conocimientos del cliente y de acuerdo a su nivel de aprobación.
- Si alguno de los pedidos ingresados sobrepasan el cupo asignado a la Jefatura Nacional, ésta deberá solicitar su aprobación a la Gerencia Administrativa Financiera. Presentando las observaciones tanto de la Jefatura Regional como Nacional. La Gerencia Financiera puede autorizar el pedido solicitado o en su defecto consultarlo con la Gerencia General.
- En casos de controversia es posible la necesidad de establecer un comité de crédito para solventarla. Dicho comité deberá estar formado por:

Gerencia General

Gerencia Administrativa Financiera

Jefatura de Cartera

Jefatura de Ventas



- Se establecerá una resolución del comité, ya sea para la aprobación o rechazo del pedido, la cual deberá estar asentada en un acta, la misma que quedara en custodia de la Jefatura de Cartera.
- Los cupos designados a las Jefaturas Regionales, a la fecha de la elaboración de esta política, serán:

Regional Cuenca:	Pedidos hasta de \$3,000.00
Regional Quito:	Pedidos hasta de \$5,000.00
Regional Guayaquil:	Pedidos hasta de \$5,000.00
Regional Ambato:	Pedidos hasta de \$3,000.00
Regional Manta:	Pedidos solo de contado
Regional Sto. Domingo:	Pedidos hasta de \$500.00
Regional Machala:	Pedidos hasta de \$1,000.00
Regional Loja:	Pedidos hasta de \$500.00
Nancy Sangolquí	Pedidos hasta de \$30,000.00
Santiago Jaramillo	Pedidos hasta de \$40,000.00
Gerencia Financiera	Pedidos hasta de \$60,000.00
Gerencia General	Todos los que sobrepasen los montos arriba anotados.

Considerar que cada uno de estos cupos es el monto máximo de aprobación por pedido que tiene cada Jefe Regional. Para la liberación o no de los pedidos adicionalmente, tal como lo han venido haciendo, deberán considerar el monto adeudado, las garantías existentes, comportamiento de pago, cheques protestados, etc.

- **COMITÉS REGIONALES DE CRÉDITO Y COBRANZAS AJE – LICORES**
Los comités de crédito y cobranzas se realizaran todos los días lunes y contarán con la presencia de la persona de crédito y del supervisor o jefe de ventas de cada regional.

Los puntos que se deberán tratar serán:



- Recepción de los rúters de cobro de la semana anterior con las observaciones correspondientes.
- Entrega de los rúters de cobro para la semana.
- Revisión, análisis y seguimiento de clientes problema. Coordinar cobros urgentes semanales, programación de visitas conjuntas, etc.
- Seguimiento de entrega de Retenciones.
- Presentación por parte de Ventas, de los Clientes con su debida documentación de acuerdo a la política, para revisión de incremento de cupo y consideraciones especiales.
- La respuesta a los mismos deberá ser entregada como fecha máxima hasta el comité de la siguiente semana.
- Seguimiento de Aperturas de Nuevos clientes.
- Cada 15 días, presentación de los resultados de Cartera de cada regional. Análisis de rangos y estrategias de mejora de cada uno.
- Elaboración de Acta del Comité.

MANUALES, REGLAMENTOS, NORMAS Y DISPOSICIONES PARA LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, rotulado como tal, pero sí existen instructivos, normas, disposiciones y formatos (Anexo N° 4) que detallan el accionar para Créditos y Cobranzas de la Div. Licores.

Indicadores evaluativos

Se utiliza el indicador de rotación de cartera: Para el cálculo se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo:

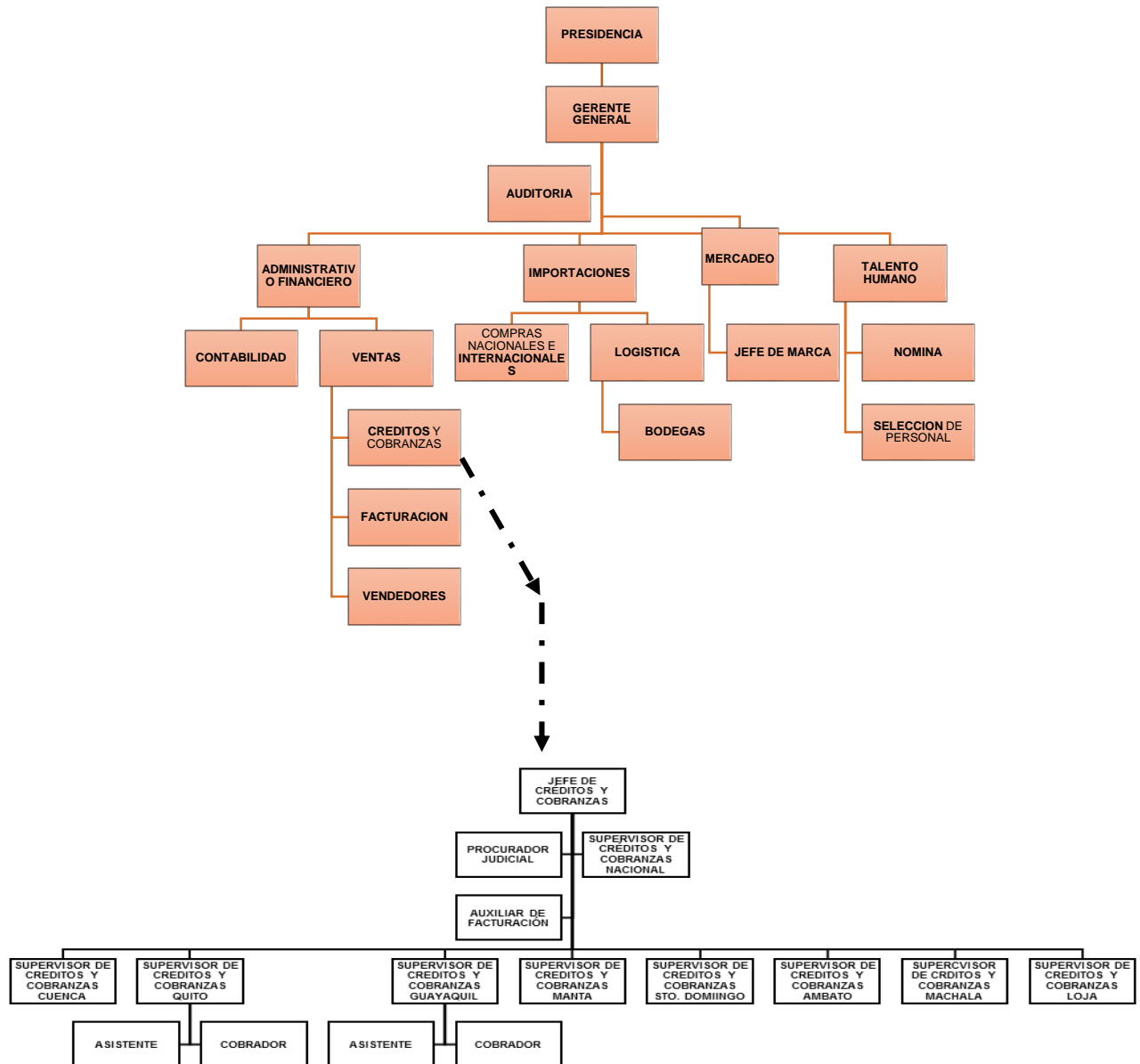
$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}}$$

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se



determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ALMACENES JUAN ELJURI, CON EL DETALLE DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

Atención personalizada.
Diversos rangos de montos de crédito.
Calificaciones permanentes para la cartera.

Oportunidades:

Ampliación constante de mercado.
Crecimiento demográfico.
Emprendimientos comerciales.

Debilidades:

No existe Manual de Políticas y procedimientos.
No existe un sistema establecido de control interno.
Escaso control en la exigencia de requisitos para otorgar créditos.
Deficiencias en la recuperación de cartera.
Al momento de contratar al personal para Créditos y Cobranzas, algunas veces no se toman en cuenta las particularidades del perfil requerido.
Escasa capacitación al personal de Créditos y Cobranzas.
No existe un presupuesto establecido de crédito total, debidamente planeado, por otorgar.
No existen estudios de mercado-objetivo para direccionar los créditos por otorgar.
No existe una cartera real, debido a que existen depósitos realizados por clientes o vendedores de la empresa, que no fueron entregados al personal de Créditos y Cobranzas para dar de baja la cartera.

Amenazas:

Incremento de la competencia,
Incompetencia del personal.
Alto índice de rotación de cobradores/vendedores.



Se programó y se realizó la entrevista con el Jefe de Crédito y Cobranzas quien nos facilitó la información detallada sobre documentación para controlar movimientos de colocación y recuperación de cartera, la misma que se especifica en PP/PT-5 (Instructivo para Colocación e Instructivo Para Recuperación).

También nos indicó sobre los principales problemas que se presentan, los mismos que se detallan a continuación:

PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

CRÉDITOS

- Escaso control en la exigencia de requisitos para otorgar créditos.
- No existe un presupuesto establecido de crédito total, debidamente planeado por otorgar.
- No se analiza adecuadamente la situación económica del cliente.
- No existe capacitación adecuada al personal.
- Existen desacuerdos en la parte gerencial al momento de otorgar créditos a ciertos clientes que no han cumplido con los requisitos establecidos.
- No existen estudios de mercado-objetivo a donde se direccionen los créditos por otorgar.
- El proceso de otorgamiento de créditos se ve estancado por la documentación incompleta de los nuevos clientes; entregados por el vendedor.

COBRANZAS

- Alto índice de rotación de cobradores/vendedores.
- No existe una cartera real, debido a que existen depósitos realizados por clientes o vendedores de la empresa, que no fueron entregados al personal de Créditos y Cobranzas para dar de baja la cartera.



- Falta de documentación física para el cobro; antes del 2015 la facturación se realizaba a través del sistema AS-400 (existe el registro en el sistema, pero no hay los documentos físicos).
- Falta de control en los registros de cobros en el sistema SAP.
- No existe una conciliación entre los documentos físicos y registros contables.
- Faltas contra la ética y la moral (existen cobros en efectivo, que el personal no notifica; este hurto o robo ocasiona una cartera irreal).
- Se da de baja la carta, sin previa verificación de disponibilidad de fondos del cheque; entregado por el cliente.



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP/PT-2

Listado de empleados con indicación de cargo y funciones

El personal que labora en el departamento de Créditos y Cobranzas, cuenta con una distribución de la siguiente manera:

Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas:	Santiago Jaramillo
Procurador Judicial:	Francisco Bermeo
Supervisor de Créditos y Cobranzas Nacional:	Nancy Sangolqui
Auxiliar de Facturación:	Manuel Fajardo
Supervisor de Créditos y Cobranza Cuenca:	Mónica Barros
Supervisor de Créditos y Cobranza Quito:	Gloria Álvarez
Asistente:	Jessica Guamán
Cobrador:	Yetzabel Mosquera
Supervisor de Créditos y Cobranza Guayaquil:	Jenny Villacrés
Asistente:	Yessenia Novillo
Cobrador:	Marilú Ramírez
Supervisor de Créditos y Cobranza Ambato:	Susana Vela
Supervisor de Créditos y Cobranza Manta:	María José Daza
Supervisor de Créditos y Cobranza Santo Domingo:	Mery Bonifaz
Supervisor de Créditos y Cobranza Machala:	Omar Villao
Supervisor de Créditos y Cobranza Loja:	Johanna Amay

FUNCIONES:

Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas

Aprobación de pedidos hasta \$ 40.000,00

Revisión, análisis y seguimiento de los clientes problema.



Conocer las solicitudes acuerdos, posibilidades de pago, arreglos, etc.
Evaluar continuamente la gestión de recuperación de cartera.
Elaborar informes semanales para la Gerencia General.
Socializar los instructivos y políticas.

Procurador Judicial

Gestión de cobro, Pre-Legal

Mediación entre AJE Licores y clientes morosos.

Acción legal.

Elaborar un informe a la Dirección de la División Licores, que contenga la estimación de la recuperación de la cartera asignada, expresándole en cuantías y porcentajes.

Supervisor de Créditos y Cobranzas Nacional

Aprobación de pedidos hasta \$ 30.000,00

Ingreso al sistema SAP, de pedidos a Nivel Nacional.

Custodia de cheques posfechados.

Auxiliar de Facturación

Creación de nuevos clientes, en el sistema SAP.

Facturación nacional.

Elaboración de notas de crédito.

Cupos de créditos.

Cuadre de cuentas claves Supermaxi y Mi Comisariato.

Asignación de descuentos especiales.

Control de stock nacional.

Supervisor de Créditos y Cobranza Regional

Verificar la información entregada por el cliente

Aprobar pedidos de acuerdo a los cupos asignados a cada regional.



Ingreso de retenciones.

Elaboración de Ruterros.

Custodia de Pagaré.

Coordinación de cobros.

Cada 15 días, presentación de los resultados de Cartera de cada regional.

Ingreso de pagos y posterior baja de cartera.

Buscar y promover arreglos con los clientes en cualquier etapa de la Gestión de Recuperación.

Asistente

Solicitud de proveeduría de suministros de oficina y limpieza.

Solicitud de cotizaciones para compras de suministros.

Pagos a proveedores.

Atención al cliente.

Cobrador

Recepta los cobros realizados por los vendedores.

Solicitud de confirmación de transferencia bancaria, por parte de los clientes.

Ingreso de pagos y posterior baja de cartera.

Informe diario de pagos receptados y baja de cartera.



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP/PT-3

Actividades en el proceso de créditos y cobranzas en la División Licores

La División Licores de Almacenes Juan Eljuri maneja la siguiente tabla de cupo de crédito para los clientes:

Tabla 7, Cupos de créditos para clientes.

DE	HASTA
\$ -	\$ 300,00
\$ 301,00	\$ 700,00
\$ 701,00	\$ 1.500,00
\$ 1.501,00	\$ 5.000,00
\$ 5.001,00	\$ 15.000,00
\$15.001,00	\$ 20.000,00
\$20.001,00	En adelante

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Para la apertura de crédito de personas naturales son necesarios los requisitos siguientes:

- Copia del RUC.
- Copia de Cédula.
- Formato información del cliente – Distribución (especificando Rutas).
- Solicitud de Crédito con información completa y firma.
- 2 Facturas de compras realizadas a otros Proveedores de valores mayores al cupo solicitado.
- Copia de Servicio Básico actualizado. En el caso de la Provincia del Guayas únicamente de Agua Potable.
- Pagaré (debe ser formalizado por el Departamento Legal)
- Pagaré con Garante (debe ser formalizado por el Departamento Legal).
- Copia de Matrículas de Vehículos.



- j) Copia de Pago de Predios de bienes inmuebles.
- k) Certificado Bancario Actualizado.
- l) Garantía Real.

Documentos extras:

- m) Certificados de depósito a plazo fijo.
- n) Acciones.
- o) Declaración de Impuestos.

Documentos solicitados a Sociedades:

- a) Copia del RUC.
- b) Copia de Cédula del Representante Legal.
- c) Formato información del cliente – Distribución (especificando Rutas).
- d) Solicitud de Crédito con información completa. Firma del Representante Legal y Sello de la Empresa.
- e) 2 Facturas de compras realizadas a otros Proveedores de valores mayores al cupo solicitado.
- f) Copia de Servicio Básico actualizado del Representante Legal. En el caso de la Provincia del Guayas únicamente de Agua Potable.
- g) Pagaré (debe ser formalizado por el Departamento Legal).
- h) Pagaré con Garante (debe ser formalizado por el Departamento Legal).
- i) Copia de Matrículas de Vehículos.
- j) Copia de Pago de Predios de bienes inmuebles.
- k) Certificado Bancario Actualizado.
- l) Garantía Real.
- m) Estatutos de Constitución.

Documentos extras:

- n) Certificados de depósito a plazo fijo.
- o) Acciones.
- p) Declaración de Impuestos.



LINEAMIENTOS PARA APROBACIÓN DE CRÉDITOS

- a) Se medirá la capacidad de cupo a asignarse hasta el 40% teniendo en cuenta el endeudamiento total en central de riesgo.
- b) Su cupo asignado se verá afectado de acuerdo a:
 - Cumplimiento de pago a otras entidades a través de Central de Riesgo
 - Score de la Central de Riesgo.
- c) Se considerará un cliente apto para crédito con un Score sobre los 650 puntos.
- d) Clientes bajo el Score de 650 puntos deberán ser evaluados en Comité de Cartera.

Tabla 8, Score para otorgar créditos.

Nº Rango	SCORE	PROBABILIDAD DE MORA
1	Entre 939 y 949 puntos	2.8%
2	Entre 918 y 938 puntos	4.2%
3	Entre 872 y 917 puntos	7.0%
4	Entre 792 y 871 puntos	9.1%
5	Entre 563 y 791 puntos	16.2%
6	Entre 325 y 562 puntos	29.9%
7	Entre 223 y 324 puntos	41.4%
8	Entre 1 y 222 puntos	53.5%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

- El 30% de las persona en el sistema crediticio tienen un score menor al rango 5, indicado en la Tabla N° 7.
 - El 20% de las persona en el sistema crediticio tienen un score menor al rango 6, indicado en la Tabla N° 7.
- e) Toda apertura de crédito debe realizarse en un plazo no mayor a 48 horas. Este tiempo se cumplirá al momento de contar con el Gestor de Crédito. Caso contrario el tiempo de aprobación no será mayor a 96 horas.
 - f) Cliente que no cumpla con los parámetros definidos para Crédito deberá aperturarse de Contado.



- g) Para excepciones de clientes que no califican para los créditos solicitados, Cartera podrá requerir documentación complementaria para otorgar el crédito solicitado.
- h) Los montos de crédito corresponderán al 80% del valor del pagaré firmado.
- i) Los pagos de cheques contra entrega serán requeridos siempre que cliente haya demostrado irregularidad en sus pagos. Y no serán considerados como una garantía.

AUMENTO DE CUPOS

- a) Podrán revisarse cuando el cliente tenga 3 meses de experiencia o seis pagos de facturas consecutivas puntuales, lo que ocurra primero y su incremento será de hasta un 20%.
- b) Se genere un comité de crédito que se reúna una vez al mes.
- c) Se agenda la reunión de comité de crédito cada 3 meses para revisión de cupos.

CLIENTES

Dentro de los clientes potenciales que tiene AJE Licores están: Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, Mega Tienda Santa María, Gerardo Ortiz e Hijos.



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP/PT-4

Información financiera, cartera de clientes y detalles de calificación crediticia.

La empresa se ha reservado el derecho de no proporcionar detalles respecto a información financiera y la cartera de clientes que maneja.

En PP/PT 3, se indican las Tablas N° 7 y 8, que especifican los cupos de créditos para los clientes y el score para otorgar créditos, respectivamente.

Tabla N° 7, cupos de créditos a clientes

DE	HASTA
\$ -	\$ 300,00
\$ 301,00	\$ 700,00
\$ 701,00	\$ 1.500,00
\$ 1.501,00	\$ 5.000,00
\$ 5.001,00	\$ 15.000,00
\$15.001,00	\$ 20.000,00
\$20.001,00	En adelante

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Tabla N° 8, Score para otorgar créditos

Nº Rango	SCORE	PROBABILIDAD DE MORA
1	Entre 939 y 949 puntos	2.8%
2	Entre 918 y 938 puntos	4.2%
3	Entre 872 y 917 puntos	7.0%
4	Entre 792 y 871 puntos	9.1%
5	Entre 563 y 791 puntos	16.2%
6	Entre 325 y 562 puntos	29.9%
7	Entre 223 y 324 puntos	41.4%
8	Entre 1 y 222 puntos	53.5%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Con las tablas antes indicadas, se otorgan y califican los créditos de los clientes de la cartera de créditos de la empresa.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP/PT-5

Documentación para controlar movimientos de colocación y recuperación de cartera.

Se verificó la existencia de dos Instructivos, uno para colocación y otro para recuperación de cartera, con los detalles siguientes:

INSTRUCTIVO PARA COLOCACIÓN

1. ANTECEDENTES

Detallaremos los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la gestión de crédito y cobranzas. Esta es una guía (como hacer las cosas) de trabajo para el recurso humano

2. OBJETIVOS

El objetivo principal del departamento de Crédito y Cobranzas es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta

- Mantener niveles óptimos de riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.
- Preparar reportes de análisis.

3. ÁMBITO DE ACCIÓN

Este Instructivo rige en todo el país y será observado por todos y cada una de las personas involucradas de la División licores.



El incumplimiento de éste Instructivo dará lugar a sanciones administrativas y civiles, en función de la gravedad de la infracción al ocasionar pérdidas a la compañía.

4. RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD

- Hasta las 8.30 AM para Cuenca y Ambato; 9.30 para Quito y Guayaquil se aprobará y facturará hasta las 12 M y 12.30 respectivamente.
- Desde las 12 M hasta la 3 PM se responderá y facturará hasta las 4 PM.
- Hasta las 6 PM para su respuesta y facturación a las 9 AM.

VENDEDORES REGIONALES

La entrega de los pedidos por parte de los vendedores de las regionales se las hará al coordinador de ventas, y este a su vez digitará el pedido.

VENDEDORES PROVINCIAS

Los vendedores de provincias deberán enviar sus pedidos en los horarios ya establecidos al coordinador de ventas y por las siguientes vías:

- Web
- Correo electrónico.- En el que deberá detallarse :
 - 1.-Código producto y descripción del producto,
 - 2.-Código del Cliente y número de cédula.
 - 3.-Fecha del pedido.
- Vía fax -con respaldo de llamada telefónica.

5. REVISIÓN DE LA SOLICITUD.

5.1 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA CLIENTES NUEVOS (no se procede si no se tiene absolutamente toda esta información)

Copia de cédula de identidad: la misma que debe ser fotocopiada con total claridad, prestando especial atención a la firma del titular.



RUC del establecimiento: Este documento es optativo, en el sentido de que la venta no será interrumpida o retrasada por la falta del mismo, en el caso de no disponer de este documento el vendedor deberá tomar especial atención en registrar el número de RUC del cliente, el que será confirmado posteriormente en la página web del SRI

Información patrimonial: Solicitar:

1.-Copia de matrículas de vehículos.

2.-Copia de pago al predio de inmuebles o copia de escrituras.

(Se requerirá respaldos información patrimonial cuando el pedido supere los \$2.000 o el cliente demuestre alguna deficiencia).

Copias de facturas de proveedores: Para determinar cupo de crédito.

Recomendación y comentarios: Este campo está disponible en la solicitud y debe contener una breve descripción del negocio, la percepción que tiene el vendedor sobre la capacidad del pago del cliente y recomendaciones sobre el cupo y plazo.

- En caso de que el cliente tenga alguna falencia en los requisitos la venta puede realizarse de contado, y sólo se le ofrecerá crédito cuando transcurran 6 compras con pagos puntuales.

5.2 REVISIÓN DE LA SOLICITUD, CLIENTES ANTIGUOS

La aprobación de créditos clientes antiguos seguirá el siguiente proceso:

- Revisión de la hoja de pedido: elaborada sin tachones y con letra clara, cualquier deficiencia en la hoja de pedido es causal para su anulación.
- Consulta del AS400S (sujeta al nivel promedio de compras).
- Pantalla del Buró de Crédito
- Consulta del AS400S



En esta pantalla se analizará la siguiente información:

Cartera por vencer.

Cartera vencida: se verificará los días vencidos, los que influirán en la aprobación o no del pedido, en caso de registrar vencimientos significativos estos serán comunicados al departamento de cobranzas para su gestión.

Histórico del cliente: Se prestará atención a las compras promedio realizadas por el cliente y como fueron canceladas (se analizará la puntualidad o atraso)

Garantías: Todo cliente debe registrar una garantía (pagaré), en caso de no registrar esta garantía, el vendedor está obligado a regularizar dicho documento previo a la entrega del pedido caso contrario no podrá ser entregado al cliente.

- Pantalla del Buró de Crédito

Se recurrirá a esta herramienta únicamente cuando se necesite mayor información y se hará énfasis en la siguiente información:

Nivel de endeudamiento total

Evolución de cartera por pagar y cartera vencida en el tiempo.

Calificaciones en otras instituciones financieras

6.- APROBACIÓN

¿Cuándo una solicitud es aprobada?

- Al día en sus pagos
- Dentro de su cupo de crédito
- Información completa: (direcciones, teléfonos, cedula, ruc, garantías)
- No existen errores en la solicitud y en el sistema
- No registre problemas en el sistema financiero



- Plazo acorde al tipo de negocio

¿Cuándo se niega un pedido?

- Cuando ha excedido su cupo de crédito
- Cuando registre atrasos por encima de los 15 días al vencimiento de su factura
- Cuando registra problemas en la Central de Riesgos (calificación “C” en adelante o tiene cuentas cerradas)
- Cuando registre información insuficiente (falta de direcciones, teléfonos, número de cédula o RUC).
- Cuando registre cheques protestados sin aclarar. (se analizarán los motivos del protesto).
- Por referencias negativas

7.- PLAZOS

ASIGNACIÓN DE PLAZOS:

La asignación de plazo es, aprobada e ingresada por el departamento de crédito de acuerdo al análisis del monto y a la clasificación del cliente.

Para los clientes de los canales on premise y off premise el plazo de crédito se estipula en 30 días.

Se maneja con período de gracia de 30 días adicionales. Fecha en la cual se procederán a aprobar los pedidos a pesar de tener factura vencida tomando en cuenta:

- Historial de pagos
- Saldo de Cupo de crédito
- No existencia de cheques protestados pendientes de regularizar.

Para los clientes mayoristas y distribuidores el plazo de crédito se estipula en 60 días.



8.- GARANTÍAS

- PARA CLIENTES QUE COMPREN DE \$1500 A \$3.000
 - Se requieren cheques, los mismos que deben ser oportunamente recogidos por el agente vendedor.
 - Pagaré Simple (Anexo N° 04)
 - Cheque y pagaré: para clientes que con dudoso carácter crediticio, se debe contar con recomendación del Jefe Regional de Ventas.
- PARA CLIENTES QUE COMPREN DE \$3.000 A \$20.000
 - Pagaré debidamente garantizado: se deberá proporcionar la cédula de identidad y llenar una solicitud de crédito adicional con datos del garante (Anexo N° 04)
- PARA CLIENTES QUE SUPEREN COMPRAS DE \$20.000
 - Garantía Bancaria.
 - Garantía Prendaria.
 - Garantía hipotecaria.

“Absolutamente todos los clientes deben mantener garantías vigentes.

Para clientes nuevos será requisito indispensable para proceder al despacho del pedido.

Para clientes antiguos que no registren garantías, se deberá regularizar en su próximo pedido.”

9.-GESTIÓN DE COBRO

Se basará en el instructivo de recuperaciones Almacenes Juan Eljuri División Licores

7 Antes 7 después del Vencimiento

- El vendedor dispondrá de un listado de cartera el mismo que estará atado a la ruta master del vendedor.



- El listado será entregado cada lunes por el jefe regional de cartera y recibido el lunes siguiente para su revisión.

0-15 días (V)

- Poner en conocimiento del cobrador y/o vendedor el detalle de la cartera que se encuentra en este tramo.
- HERRAMIENTAS: el vendedor dispondrá de un terminal en el que podrá obtener el detalle de su cartera
- ACCIONES:
Recordatorio verbal.
Dificultad en la aprobación de pedidos.

16-30 días (V)

- Poner en conocimiento del cobrador y/o vendedor el detalle de la cartera que se encuentra en este tramo.
- HERRAMIENTAS: el vendedor dispondrá de un terminal en el que podrá obtener el detalle de su cartera.
- ACCIONES:
Recordatorio verbal.
Pedidos suspensos.
Contacto telefónico con el cliente.

31 – 60 (V)

- La gestión de esta cartera estará a cargo del departamento de cobranzas en coordinación con el vendedor.
- HERRAMIENTAS:
Sistema de crédito
AS/400
Central de riesgos
- ACCIONES:
Llamada telefónica-Plan de trabajo-Reportes.



Concretar cita.

Informar al vendedor.

Pedidos Negados.

61-90 (V)

Esta gestión, además de las llamadas telefónicas, incluirá avisos por escrito y visitas del personal de cobranzas.

PRIMER AVISO

A los 70 días, el mismo que informará que el crédito se encuentra suspenso temporalmente y siendo reconsiderado.

SEGUNDO AVISO

A los 80 días, este informará que el crédito se encuentra cerrado.

TERCER AVISO

A los 90 días este informará que las obligaciones del deudor serán gestionadas por Departamento Legal y que se le cargarán los gastos de esta gestión.

En todos los avisos se incluirá el detalle de las facturas pendientes e intereses por mora. En este rango el crédito se encuentra “Cerrado”

10.- NOTAS DE CRÉDITO

Las Notas de crédito son autorizadas por la jefatura de Crédito y cobranzas, esta aprobación se constituye en el único respaldo válido en el que el Jefe de bodega puede justificar una recepción de producto.

PROCESO

- El solicitante de la Nota de crédito debe enviar un mail con su requerimiento, en el mismo debe constar:



- Razón por la que pide la recepción del producto.
- Número de factura que será afectada.
- El código de producto y cantidad.
- Debe estar copiado a: Jefe de ventas, Jefe de Bodega, Dpto de crédito y cobranzas.

Se prohíbe solicitar la recepción de producto caducado o en mal estado, se manejarán excepciones sólo cuando el producto haya sido despachado con una fecha de caducidad próxima.

- La jefatura de Crédito revisará la solicitud y comunicará su aprobación.
- Una vez aprobado el cliente debe acudir a bodega y entregar el producto, esta entrega debe estar acorde a la aprobación
- El Bodeguero emite la “Recepción de mercaderías” , en este documento detallará el producto recibido y adjuntará la aprobación, de ser una recepción total el bodeguero es el único responsable de exigir el original de la factura y sus copias, así como el procesar el mismo día el producto recibido.
- El documento de recepción de mercaderías debe ser remitido a la Jefatura de crédito, aquí se realizará la revisión de la documentación y se registrará una firma de responsabilidad.
- Se entrega a facturación el documento de “recepción de mercaderías” para ser procesada y se emite la Nota de crédito, a su vez ésta es distribuida a las diferentes regionales.
- El vendedor es responsable de entregar oportunamente la Nota de crédito al cliente, no se admitirá el re-proceso de una Nota de Crédito por negligencia en su entrega.
- Se deberá emitir Nota de Crédito cuando un cliente:

OTRAS SOBRE NOTAS DE CRÉDITO

Cuando se detecte una N/C por error del vendedor o por mal despacho



1.- Se realizará la recepción indicando claramente la razón, haciendo constar el código del vendedor y se enviará al Jefe De Cartera, con copia al Gerente Regional.

2.- La aprobación vendrá del área comercial en los casos de:

Devoluciones de productos de alta rotación

Devolución de productos sustentada en negociaciones del área comercial

3.- La aprobación vendrá del área de Crédito y Cobranzas cuando:

- Se traten de devoluciones generadas por deficiencias operativas
- Errores en la digitación
- Problemas de crédito
- Cuando un cliente presente cheque protestado
- Para dar por terminada la relación comercial.

4.- Se aprobará la recepción y se determinará el responsable y por lo tanto la sanción.

5.-En caso de facturar al vendedor, la factura debe entregarse a cada jefe regional de cobranzas, y este a su vez al vendedor en la oficina.

6.- El vendedor será responsable de retirar SU producto en Bodega.

CONSIGNACIONES (temporal)

Queda suspendida cualquier liquidación de consignaciones hasta que se cumpla lo siguiente:

- Cuadre físico del inventario del cliente, para esto se elaborará un acta en la que firmará el titular del código y el vendedor, dicha acta determinará con exactitud la cantidad de producto que tiene el cliente.
- Esta acta debe entregarse a Priscila Andrade, se comparará con los datos del sistema y se procederá a liquidar según esta acta, realizado esto se generará una nueva consignación (definitiva).



- Si existiese diferencia entre el total consignado en el sistema y el acta entregada por el vendedor, se entenderá que es producto vendido, el que será liquidado y facturado de CONTADO.

Esto nos permitirá tener un solo documento de consignación, que a su vez se considerará un inventario permanente del cliente.

- Si después de esto existiese ventas por parte del cliente, estos productos deben ser facturados directamente de CONTADO y despachados, así mantendremos las mismas cantidades consignadas.
- ESTO SE HACE CON LA FINALIDAD DE TENER UN ESTRICTO CONTROL DEL PRODUCTO ENTREGADO.

“A partir de hoy no existen liquidaciones parciales de las consignaciones”, solo se manejará la excepción, cuando:

- El cliente ya no desee un producto en su inventario porque no lo vende, entonces se procederá a liquidar la consignación, recibir el producto que no quiere el cliente, emitir la nueva consignación, sin despachar, pues el cliente ya lo tiene en su local.
- El cliente ya no desee un producto en su inventario pero lo ha vendido, entonces se procederá a liquidar la consignación, facturar producto vendido, y emitir la nueva consignación y no despachar, pues el cliente ya lo tiene en su local.
- ESTO NOS PERMITIRÁ MANTENER DOCUMENTOS DE CONSIGNACIONES REALES.
- Las consignaciones y su liquidación se tramitarán únicamente con la firma del cliente y su número de cédula (esto debe ser verificado por cada Jefe regional de Cobranzas), de darse un problema y no tener la firma del cliente, esto será responsabilidad del vendedor y el Jefe regional de cartera, es decir toda consignación, liquidación y su facturación debe ser primero verificada telefónicamente.



INSTRUCTIVO PARA RECUPERACIÓN

1. ANTECEDENTES

El presente Instructivo define el marco adecuado que respalda todas y cada una de las gestiones del Área de Recuperaciones.

Recuperaciones, se considera a la “área especializada” en el cobro y recuperación de las obligaciones de los deudores del Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. División licores, cuyo vencimiento supere los noventa días.

El Área de Recuperaciones deberá en todo momento tratar de mejorar la posición de la empresa frente a los deudores morosos, evitando cargos o gastos por provisiones y afectación en su posición patrimonial y debiéndose lograr:

- Relación adecuada de Riesgos versus Garantías.
- Estudiar la viabilidad económica del sujeto de crédito para así proponer un acuerdo de pagos.
- Agotar todos los esfuerzos que permiten la recuperación de los valores antes de enviar la cartera para trámite Legal.

2. OBJETIVOS

Las Recuperaciones de la cartera de créditos constituyen un objetivo prioritario de la empresa, debiendo en consecuencia considerar a éste “Instructivo” de interés especial. El control y seguimiento de la cartera de clientes, desde su inicio hasta la cancelación total es responsabilidad de los vendedores; por lo que efectuará el seguimiento respectivo, independientemente de la fase en la que se encuentre.

3. ÁMBITO DE ACCIÓN

Este Instructivo rige en todo el país y será observado por todos y cada una de las personas involucradas en la recuperación de Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. División Licores.



El incumplimiento de éste Instructivo dará lugar a sanciones administrativas y civiles, en función de la gravedad de la infracción al ocasionar pérdidas la compañía.

4. MEDIOS DE RECUPERACIÓN

4.1 Gestión de los Vendedores: El gestor principal de cobro de la cartera y su recuperación es el "Vendedor", no desaparece su responsabilidad, mientras exista la obligación.

Cumplido el plazo otorgado a cada uno de los clientes, esto es 30, 60 y 90 días para el pago, el vendedor aparte de las llamadas, visitas que pueda haber realizado, pasará al deudor la carta denominada AJE-L001, requiriendo el pago al cliente, con copia al garante si lo hubiera, documento que será redactado y suscrito por el área de cobranzas y entregado por al vendedor.

4.2 Gestión Recuperaciones: Recaudar a partir de los 30 días de vencida la obligación; dentro de su gestión está también la búsqueda de acuerdos, renovaciones, etc.

Transcurridos los 45 días contados desde la fecha de vencimiento y a falta de pago del cliente, el personal de Recuperaciones pasará la carta AJE-L002, requiriendo el pago al cliente, con copia al garante si lo hubiera.

4.3 Gestión Pre-Legal: Se lo realizará con apoyo del personal de Legal, también debe buscarse acuerdos, renovaciones, etc.

A los 90 días desde la fecha de vencimiento, el Departamento Legal y ante la falta de pago del cliente le enviará una carta utilizando el formulario AJE-L003, dirigida al deudor y al garante, requiriendo el pago; se adjunta formulario.

4.4 Acuerdos: En todo momento de la gestión la recuperación, se pueden lograr acuerdos, los mismos que tiene que constar por escrito con la firma de las partes intervinientes; siempre que el cliente por lo menos cancele los intereses y mora. En el caso de encontrarse planteada demanda judicial el acuerdo será autorizado por un Juez.



4.5 Abonos Parciales o Cancelaciones totales: Se encuentran facultados a recibir abonos parciales o cancelación total el personal de crédito, así como personal que labora en recuperaciones, pero los pagos deberán realizarse únicamente en cheque a nombre de almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.

Las personas que hayan recibido abonos parciales o pagos totales están obligadas a entregar los cheques dentro del mismo día que los recibió en el Departamento de Cartera para que se procese el pago, no podrán retenerse éstos valores por ningún concepto, de comprobarse que uno de los empleados o funcionarios de las áreas correspondientes no entregó los cobros realizados, la empresa procederá legalmente solicitando a las instancias administrativas y judiciales la separación legal de empleado y se obtendrá la sanción respectiva de los organismos judiciales.

4.6 Acción Legal

- La cartera que exceda de 90 días y que no ha podido ser cobrada por la gestión de los vendedores y personal de recuperaciones, pasará a gestión Legal.
- Cada Jefe de recuperaciones en las diferente oficinas dispondrá que se lleve un Libro-Registro de la documentación que se entrega estableciendo la fecha, nombre del cliente y/o garante, detalle de la documentación que entrega, el nombre del vendedor y la firma de responsabilidad del abogado.
- El personal de recuperaciones entregará mediante una comunicación detallando tanto la información requerida como la documentación.
- El área legal dispondrá que se inicie el proceso legal dentro de los ocho días subsiguientes a la recepción del caso.
- Corresponde a cada responsable del área legal el control, revisión permanente de los procesos, confiado a un Abogado sea interno o externo, se llevarán registros escritos de los casos que están en litigio y los avances que se vayan teniendo en los juicios.



- Los gastos que se requieran para los trámites de los diferentes procesos, serán revisados por el Gerente de la división, juntamente con el Abogado.
- Al final de cada trimestre, el Abogado Procurador emitirá un informe a la Dirección de la División Licores, que contenga la estimación de la recuperación de la cartera asignada, expresándole en cuantías y porcentajes. Para el efecto aplicará el formato existente.

5. COMISIÓN DE RECUPERACIÓN.

Las recuperaciones que se efectúen en los rangos y por gestión del personal de cobranzas generarán el reverso de la comisión percibida por el vendedor o ruta; y, se descontará del sueldo nominal del mes siguiente a la solicitud de reverso o sobre próximas comisiones.

En el caso ventas normales, el equivalente al 2.5%, sobre el valor de la factura recuperada se aplicará en beneficio del personal del área de cobranzas por la gestión efectuada.

En el caso de Cuentas Claves Nacionales, Cuentas Claves Agencia y Distribuidores, deberá recurrir al rol del mes que corresponda y se identificará el porcentaje de participación que tuvo a la venta en el sueldo variable del vendedor y ese porcentaje se aplicará para el descuento.

Para que la comisión de cobranzas sea acreditada al personal del área correspondiente se presentará a Recursos Humanos un listado que contenga los datos de los clientes y el monto recuperado con la aprobación del Jefe de área.

Si la recuperación no ha sido efectuada por el área de crédito, ni por el área de cobranzas, luego de los 90 días, la comisión se reversará en la forma indicada en el párrafo primero, pero este valor se acreditará a una cuenta especial que servirá para cubrir gastos judiciales.

6. ORGANISMOS INSTITUCIONALES DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIONES.

Comité Nacional de Recuperaciones: Está integrado por:



- Director división licores.
- Jefe Nacional de Crédito y Cobranza
- Administrador de la división.
- Abogado Procurador.

Funcionará en la oficina matriz el día jueves último de cada mes, siendo sus tareas:

- a) Conocer las solicitudes acuerdos, posibilidades de pago, arreglos, etc.
- b) Absolver todas las consultas que le sean formuladas.

6.1 Comités Regionales de Recuperaciones

Funcionan en las ciudades de Guayaquil y Quito, estarán integrados de la siguiente forma:

a) GUAYAQUIL:

Jefe Regional, que lo preside

Jefe de Recuperaciones, quien actuará como secretario

Vendedores

b) QUITO:

Jefe Regional, que lo preside

Jefe de Recuperaciones, quien actuará como secretario

Vendedores

6.2 Atribuciones de los Comités Regionales y Sucursales.

- Cumplir y hacer cumplir el presente Instructivo.
- Recomendar a la Jefatura Nacional de Crédito de Recuperaciones trimestralmente, metas y estrategias de recuperación y su seguimiento.
- Absolver consultas interdepartamentales de los vendedores, gestión, legal, etc.
- Buscar y promover arreglos con los clientes en cualquier etapa de la Gestión de Recuperación.



6.3 Frecuencia de Reuniones.

- Los Comités Regionales se reunirán con una frecuencia mensual en su respectiva sede, convocados por el presidente, y cuantas veces se estime necesario.
- De las reuniones se emitirá un acta que será revisada y aprobada en la sesión subsiguiente, copias de esas actas se remitirán dentro de los tres días posteriores a la Jefatura de Crédito y Cobranzas, para conocimiento.
- Es obligación del funcionario que preside los comités cumplir y hacer cumplir con las reuniones definidas en estas políticas, y evaluar continuamente la gestión de recuperación de cartera.

7. MONTOS PARA DETERMINAR LA ACCIÓN LEGAL

Se establece como monto mínimo para ejercer acciones legales en la suma de USD \$1000,00 dólares (sólo capital).

Los montos inferiores serán tramitados exclusivamente por el personal de recuperaciones, sin perjuicio de que esas tareas estén respaldadas por el Departamento Legal.

8. VIGENCIA

Este Instructivo tiene vigencia desde la aprobación por parte del Director de la División Licores y será difundido a todos los funcionarios que están comprometidos al área de Crédito y Cobranzas. Su contenido puede ser reformado en cualquier momento por convenir a los intereses de la institución.

9. FORMATOS EMPLEADOS (Anexo 04)

- Carta N° 1 de Cobranza AJE-001 (vendedores).
- Informe para inicio de trámites Judiciales (personal de recuperaciones).
- Carta N° 2 de Cobranza AJE-002 (personal de recuperaciones).
- Carta N° 3 de Abogado AJE-003 (abogado)
- Reporte de Abogado Estado y Avance de Juicios (abogado)



REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP/PT-6

Sistema informático utilizado en los procesos de créditos y cobranzas.

El sistema informático que utiliza Almacenes Juan Eljuri es el SAP, el programa fue adquirido en Junio del 2015; sin embargo se continua utilizando el sistema anterior (AS400) para consultas.

Los módulos dentro del sistema SAP, que utiliza el departamento de créditos y cobranzas son:

- Módulo Logístico
- Modulo Financiero

Módulo Logístico

Dentro de este módulo se utilizan los sub módulos MM y SD

MM

MM Recibe su nombre por sus siglas en inglés "**Materials Management**" o sea Manejo de Materiales.

En el caso de Producción y Mantenimiento será para el uso orientado a procesos productivos, relacionado a Ventas, responder a las demandas originadas por las operaciones efectuadas por esta área.

Así como, para satisfacer todas las demandas internas orientadas al consumo de bienes necesarios para el normal funcionamiento de cada sector.

Por ejemplo:

- Procesar una solicitud de pedido.
- Recepcionarla.



- Convertirla en pedidos a proveedores.
- Registrar la factura del mismo.

SAP MM se integra con el sub módulo SAP SD (Gestión de Ventas)

Módulo financiero

FI

Pertenece al sector de módulos Financieros del Sistema **SAP**, al igual que los módulos SAP CO (Contabilidad de Costos) y SAP TR (Tesorería).

El departamento de créditos y cobranzas utiliza el modulo FI para obtener información de las cuentas de deudores

- Cuentas de deudores: responsable de gestionar la contabilización generada como resultado de las ventas a clientes. Los asientos contables se actualizan automáticamente en el Libro Mayor. Dentro de este submódulo se pueden sacar históricos de deudas y análisis de clientes específicos. Está integrado con el Libro Mayor (FI-GL), Ventas y Distribución (SD) y Libro de Caja.

INSTRUCTIVO DEL SISTEMA INFORMÁTICO

Entrar a la opcion V23



Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Deberán estar llenos los casilleros abajo indicados

En el caso de *creado por*, deberá estar el usuario de cada uno de los bodegueros de sus regionales:

CUENCA: MBERMEO; QUITO: GAGUIRRE; GUAYAQUIL: RROBAYO;
AMBATO: JOBANDO; MANTA: BPILLASAGUA; STO DOMINGO: LMEJIA;
MACHALA: MCASTILLO; LOJA: GCALLE

Programa Tratar Pasar a Sistema Ayuda

Doc.ventas bloqueados p.facturación

Cliente [] a []

BloqCabec

Bloqueo factura cabecera [08] a []

Datos organizat.

Organización de ventas [1010]

Canal de distribución [] a []

Sector [] a []

Oficina de ventas [] a []

Grupo de vendedores [] a []

Infos de creación

Creado por [gaguirre] a []

Registrado el [] a [18.08.2016]

Info de documento

Doc.comercial [] a []

Tipo de documento comercial [] a []

Alcance de selección

☐ Documentos ventas abiertos

☒ Documentos ventas (todos)

SAP PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:29 18/8/2016

Les saldrá la siguiente pantalla que la pasarán dando *Enter* o marcando el visto

Programa Tratar Pasar a Sistema Ayuda

Doc.ventas bloqueados p.facturación

Cliente [] a []

BloqCabec

Bloqueo factura cabecera [08] a []

Datos organizat.

Organización de ventas [1010]

Canal de distribución [] a []

Sector [] a []

Oficina de ventas [] a []

Grupo de vendedores [] a []

Infos de creación

Creado por [gaguirre] a []

Registrado el [] a [18.08.2016]

Info de documento

Doc.comercial [] a []

Tipo de documento comercial [] a []

Alcance de selección

☐ Documentos ventas abiertos

☒ Documentos ventas (todos)

Información

Ejecute primero el report de selección SDSPESTA

Continuar (Intro)

SAP PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:29 18/8/2016



Saldrá el listado de todas las Solicitudes de Notas de Crédito pendientes de liberar. Deberán dar un doble click en el N° de Documento Comercial para ingresar a la Solicitud

Doc.comer.	DenBloqFac	El	Solic.	Creado	Nombre	BF	Status entrega	Cl.doc.comercial	BloqCabec	BloqPos	BloqStatUs
60007372	H Verificar abono	18.08.2016	100010637	GAGUIRRE	MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A	08	No entregado	Devolución	X		

Modificar Solicitud Devolucion 60007372: Resumen

Solicitud Devolucion: 60007372 Valor neto: 298.74 USD

Solicitante: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / JIAQUITO Y VILLALENG..

Destinat.mcia: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / JIAQUITO Y VILLALENG..

N° ped.cliente: Fecha de pedido:

Posiciones (todas)

Pos.	Material	Cantidad de...	UM	R	Denominación	Prc.neto	Valor neto	TPos	PosSup	Ce.	Almacén	Pues...	F 1ª fecha	Lote
10	100066742	36	UN		WHISKEY BLACK OWL 750ml	8.30	298.74	YBER		1009	1901	1901	18.08.2016	116P31

Lo primero que deberán realizar es verificar que el monto de la Solicitud de NC es el mismo que la factura. Considerando si son NC totales o parciales

Para esto deben ingresar al flujo de documentos, seleccionar la factura y verificar los valores.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Flujo de documentos

Resumen de status Visualizar documento Documentos de servicio Otros enlaces

Interloc.comercial 0100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A

Documento	El	Status
Pedido Estándar 0000075327	19.07.2016	Concluido/a
Entrega de salida 0080077550	20.07.2016	Concluido/a
Factura 0090071162	20.07.2016	Concluido/a
Solicitud Devolucion 0060007372	18.08.2016	Pendiente

PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:31 18/8/2016

Flujo de documentos

Resumen de status Visualizar documento Documentos de servicio Otros enlaces

Interloc.comercial 0100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A

Documento	El	Status
Pedido Estándar 0000075327	19.07.2016	Concluido/a
Entrega de salida 0080077550	20.07.2016	Concluido/a
Factura 0090071162	20.07.2016	Concluido/a
Solicitud Devolucion 0060007372	18.08.2016	Pendiente

PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:31 18/8/2016

Flujo de documentos

Resumen de status Visualizar documento Documentos de servicio Otros enlaces

Interloc.comercial 0100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A

Documento	El	Status
Pedido Estándar 0000075327	19.07.2016	Concluido/a
Entrega de salida 0080077550	20.07.2016	Concluido/a
Factura 0090071162	20.07.2016	Concluido/a
Solicitud Devolucion 0060007372	18.08.2016	Pendiente

PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:32 18/8/2016



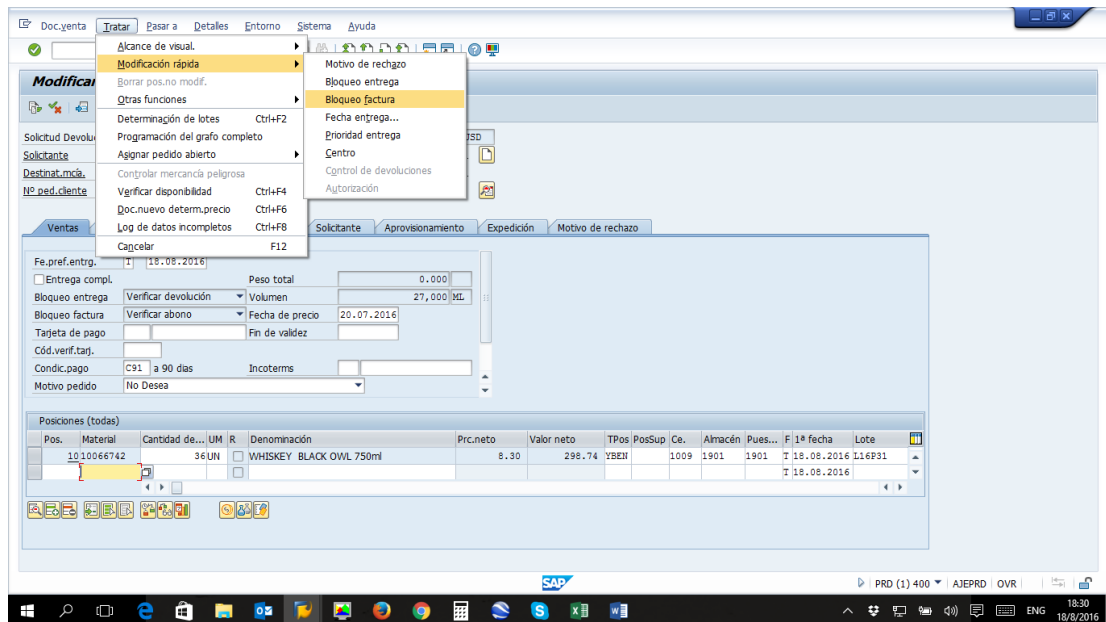
Pos.	Denominación	Ctd.factu...	UM	Valor neto	Material	Costes internos	Impte.imp
10	WHISKEY BLACK OWL 750ml	36	UN	298.74	10066742	189.00	41.82

Pos.	Material	Cantidad de...	UM	R	Denominación	Prc.neto	Valor neto	TPos	PosSup	Co.	Almacén	Pues...	F 1ª fecha	Lote
10	1010066742	36	UN		WHISKEY BLACK OWL 750ml	8.30	298.74	YBEN		1009	1901	1901	18.08.2016	116P31

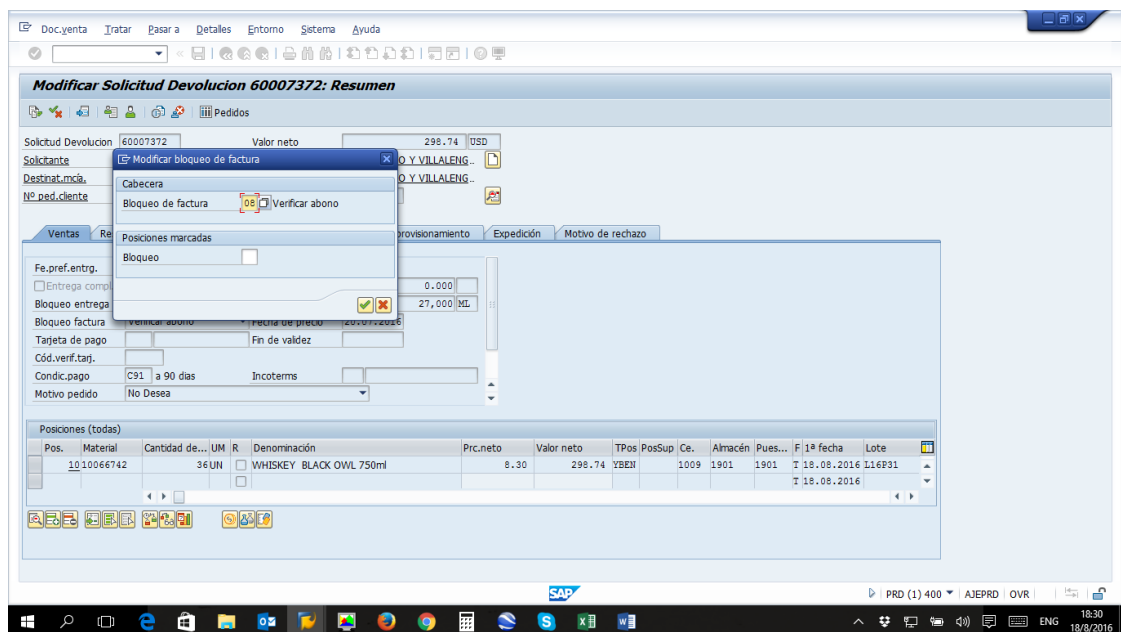
En esta caso la Solicitud de Nota de crédito por 298.74 USD y la factura por 298.74 USD. Iguales valores, por ende se puede liberar o aprobar la NC.

Si los valores no coinciden deberán enviar un email a la Jefatura de Cartera con copia a la persona de Facturación (en este caso un email a Santiago Jaramillo, Nancy Sangolqui y Manuel Fajardo). Indicando que tales números de solicitudes de NC presentan diferencias con la factura original.

Para liberar, primero deberán ingresar siguiente la ruta que se muestra abajo



Les saldrá la siguiente pantalla y deberán “borrar” el 08 y dar marcar el check





Luego de esto deberán ingresar siguiendo la ruta que se muestra abajo.

Les saldrá la siguiente pantalla y deberán “borrar” el 10 y dar marcar el check.





Modificar Solicitud Devolucion 60007372: Resumen

Solicitud Devolucion: 60007372 Valor neto: 298.74 USD

Solicitante: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / ÑAQUITO Y VILLALENG.

Destinat.mód.: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / ÑAQUITO Y VILLALENG.

Nº ped.cliente: Fecha de pedido:

Entrega compl. ☐ Peso total: 0.000

Bloqueo entrega: Volumen: 27,000 ML

StatusGlob: Pendiente Status entrega: No entregado

Pos.	Material	G...	Fecha-ent...	C...	Fecha entr...	FechaDispo	Fecha de ...	Ce.	Pu...	Ruta	E.. P...	Denominación	Bloqueo entrega	Motivo rechazo
1010066742			18.08.2016		18.08.2016	18.08.2016	18.08.2016	1009	1901					

Se ha anulado el bloqueo de entregas.

PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:31 18/8/2016

Para finalizar deberán grabar dando click en el botón de grabar. Como confirmación de que se ha grabado saldrá la pantalla de impresión del documento la cual deberá Cancelarse (no es necesario imprimir)

Modificar Solicitud Devo Grabar (Ctrl+S) 17372: Resumen

Solicitud Devolucion: 60007372 Valor neto: 298.74 USD

Solicitante: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / ÑAQUITO Y VILLALENG.

Destinat.mód.: 100010637 MEGA SANTAMARIA S.A MEGA S.A / ÑAQUITO Y VILLALENG.

Nº ped.cliente: Fecha de pedido:

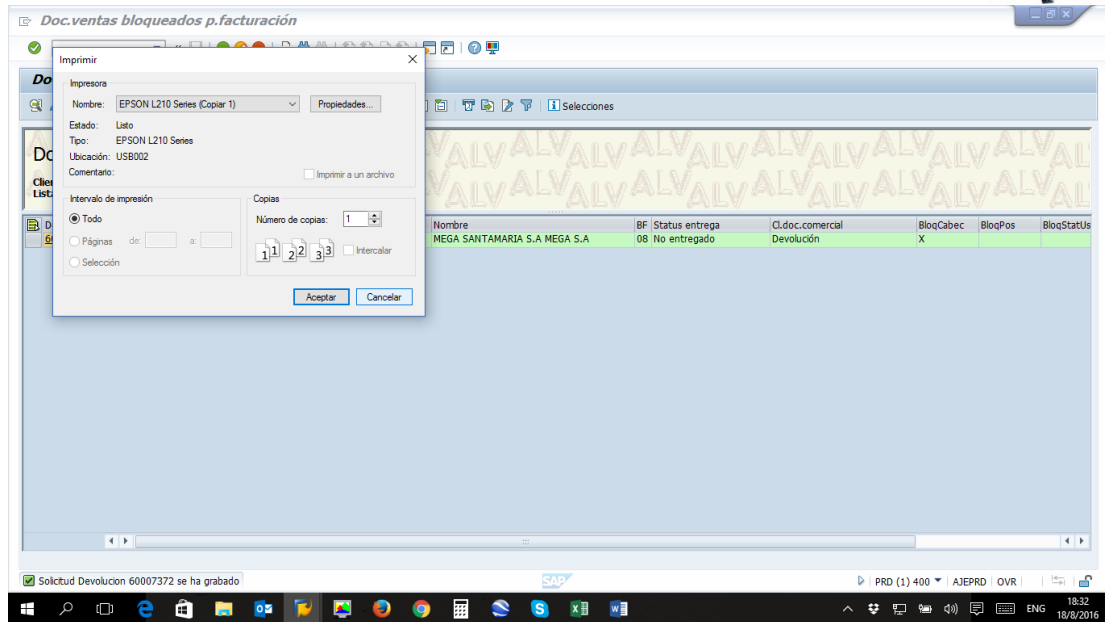
Entrega compl. ☐ Peso total: 0.000

Bloqueo entrega: Volumen: 27,000 ML

StatusGlob: Pendiente Status entrega: No entregado

Pos.	Material	G...	Fecha-ent...	C...	Fecha entr...	FechaDispo	Fecha de ...	Ce.	Pu...	Ruta	E.. P...	Denominación	Bloqueo entrega	Motivo rechazo
1010066742			18.08.2016		18.08.2016	18.08.2016	18.08.2016	1009	1901					

PRD (1) 400 AJEPRD OVR 18:32 18/8/2016



Deberán continuar el mismo proceso con la restantes Solicitudes ingresadas. Y al finalizar todas las que tienen pendientes deberán INFORMAR vía email a los jefes de bodega que las solicitudes de NC están liberadas para que ellos continúen el proceso.



3.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



AUDITORIA DE GESTIÓN

Ref. Programa de Planificación Específica

PE-p

OBJETIVOS

- d) Evaluar el Control Interno en los procesos de créditos y cobranzas de la División Licores de la empresa Almacenes Juan Eljuri.
- e) Identificar y calificar los riesgos de auditoría.
- f) Identificar las áreas críticas en los procesos de créditos y cobranzas de la División Licores de la empresa.
- g) Determinar el enfoque de la evaluación especificando los procedimientos a seguir en la ejecución de la auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores.

N°	PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado por:
01	Aplice un cuestionario de liderazgo al Gerente y al Jefe de créditos y cobranzas para evaluar el enfoque gerencial y de control.	PE/PT-1	MMIV y DMUB
02	Haga un análisis de la estructura orgánica y funcional de las áreas de crédito y cobranzas definiendo: <ul style="list-style-type: none"> a) La estructura orgánica formal. b) Las funciones y responsabilidades en función de los objetivos y las metas. c) Las interrelaciones con otras áreas. 	PE/PT-2	MMIV y DMUB
03	Aplice un cuestionario de control interno para evaluar los 17 principios de conformidad con el COSO III.	PE/PT-3	MMIV y DMUB
04	Haga un relevamiento de los procedimientos de créditos y cobranzas, para ello utilice diagramas de flujo.	PE/PT-4	MMIV y DMUB
05	Observe si las medidas de seguridad referentes a la custodia de documentación es la adecuada.	PE/PT-5	MMIV y DMUB



06	Con la información entregada por talento humano evalúe: a) Los perfiles del personal que labora en crédito y cobranzas b) La última evaluación del desempeño practicada al personal.	PE/PT-6	MMIV y DMUB
07	Analice las políticas implementadas en términos de cumplimiento y pertinencia.	PE/PT-7	MMIV y DMUB
08	Analice si el sistema informático utilizado en los procesos de créditos y cobranzas permite manejar la información de manera completa, adecuada, confiable y oportuna.	PE/PT-8	MMIV y DMUB
09	Resuma la información en la matriz de calificación de riesgos, detallando procedimientos a seguir en el examen.	PE/PT-9	MMIV y DMUB

Supervisado por: Ing. Genaro Peña Cordero.



Cuenca, 15 de marzo del 2017

Señor

Fausto Cornejo

Gerente General de la División Licores de Almacenes Juan Eljuri.

INFORME DE CONTROL INTERNO

Como parte de la auditoría de gestión realizada al sistema de créditos y cobranzas de la División Licores - Almacenes Juan Eljuri, de conformidad con la Orden de Trabajo N° 001/2016 del 30 septiembre 2016, hemos realizado el estudio, análisis y evaluación del sistema de control interno, con el propósito de verificar su funcionamiento y determinar su confiabilidad.

A continuación detallamos los resultados de la evaluación realizada, con comentarios, conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de mejorar el sistema de control interno.

1. No se difunde o aplica el Código de Ética y Conducta.

En la empresa existe un Código de Ética y Conducta de obligatorio cumplimiento pero no se aplica, porque los directivos orientan sus mayores esfuerzos a las actividades operacionales de la empresa y se descuidan o no dan mucho interés a los aspectos vinculados con la ética y las conductas adecuadas para que el personal cumpla con los valores morales y legales pertinentes, lo cual genera un ambiente con ausencia de patrones de comportamientos adecuados y saludables para el buen manejo del personal.

Conclusión

La no aplicación de un Código de Ética y Conducta afecta el normal desarrollo de las actividades de la empresa, porque los empleados no tienen presente de manera diaria principios de ética y moral adecuados que reforzarán su disciplina para evaluar los riesgos existentes.



Recomendación

Al Gerente General y Gerencia de Talento Humano:

Evaluación permanente de las normas de conducta del personal y programar charlas de orientación para minimizar posibles faltas contra los valores éticos y morales en la empresa; así como establecer responsabilidades de supervisión al respecto.

2. No se difunden los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos.

Se cuenta con manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, pero no se aplican, ni se difunden y a veces originan funciones que no están contempladas en los mismos; porque se da prioridad a las actividades operacionales de la empresa y se descuidan aspectos administrativos vinculados con la revisión y difusión frecuente de los respectivos manuales.

Conclusión

El personal desconoce las normas precisas de los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, porque no se han difundido adecuadamente y por escrito, lo cual puede ocasionar duplicidad de funciones o que en determinados casos los empleados evadan sus responsabilidades afectando el normal desarrollo de las actividades operativas y administrativas en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la gerencia de Talento Humano, difunda permanentemente y por escrito las normas, funciones, procesos, políticas y procedimientos para que el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas conozca sus funciones y responsabilidades. Además se deben programar controles para determinar el nivel de conocimiento que tienen al respecto.



3. Falta de uso de los Canales adecuados para preocupaciones y quejas.

Existen canales adecuados para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones o quejas con seguridad, pero no se utilizan; lo cual puede crear un ambiente donde primen los rumores inconsistentes y crear desconfianzas en el personal.

Conclusión

El personal no tiene la confianza suficiente para utilizar los canales adecuados y comunicar sus preocupaciones o quejas en el Dpto. de Créditos y Cobranzas ocasionando un ambiente inadecuado para el desarrollo normal de sus actividades.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer la difusión de las bondades y/o beneficios de los canales para quejas o preocupaciones con la finalidad de crear un ambiente de confianza donde los empleados puedan comunicar sus preocupaciones con seguridad y sin temor.

4. No se supervisa el control interno.

No se realizan supervisiones adecuadas y constantes al funcionamiento del sistema de control interno, lo cual ocasiona que se trabaje en un ambiente de desconocimiento de los riesgos internos y externos.

Conclusión

Las supervisiones al diseño, implementación y ejecución del control interno en el Dpto. de Créditos y Cobranzas, no se realizan o son muy esporádicos.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la gerencia de Talento Humano establezca un Plan para programar supervisiones permanentes, adecuadas y efectivas para el normal funcionamiento del control interno.



5. No se da Formación ni capacitación al personal.

La empresa no proporciona formación ni capacitación para atraer, desarrollar y retener a su personal y proveedores; solamente se orienta o predispone la capacitación inicial a la fuerza laboral de ventas, lo cual crea el desconocimiento de las potencialidades de su talento humano y que el personal siga el cauce normal de los días sin contar con capacitaciones que le orienten de la mejor manera para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Conclusión

La empresa comúnmente no desarrolla evaluaciones de desempeño, lo cual ocasiona el desconocimiento para proyectar o programar un plan de capacitaciones al personal y de esta forma atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la gerencia de Talento Humano estructure un plan que programe en el corto y mediano plazo actividades y capacitaciones para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes.

6. No existen estrategias para evaluación y control de riesgos.

La empresa no cuenta ni difunde estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos, porque presta poca atención al Control Interno ocasionando que se tenga poca claridad para la identificación y evaluación de los riesgos interno y externos relacionados.

Conclusión

No se han definido estrategias con la suficiente claridad para el Departamento de Créditos y Cobranzas, que permitan la identificación y evaluación de los riesgos internos y externos relacionados.

Recomendación

Al Gerente General:



Definir y establecer estrategias para identificar y evaluar riesgos internos y externos al Control Interno, involucrando a todos los niveles apropiados de la dirección.

7. No se han establecido los procesos que requieren actividades de control.

En el Dpto. de Créditos y Cobranzas No se han determinado qué procesos requieren implementación de actividades de control precisas, debido a que no se da la debida importancia al funcionamiento del Control Interno.

Conclusión

La empresa no cumple con definir y desarrollar actividades de control precisas que mitiguen los riesgos a los procesos específicos en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Recomendación

Al Gerente General:

Definir y desarrollar actividades de control de riesgos al Control Interno, además de la supervisión constante.

8. No existen Procesos para comunicación de informaciones.

En la empresa no existe o no se aplica un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades, porque se presta poca atención al Control Interno y no se promueven ni desarrollan actividades específicas relacionadas con las responsabilidades del personal para el funcionamiento del control interno.

Conclusión

La empresa no comunica informaciones necesarias y oportunas para que el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas comprenda y desempeñe sus actividades y responsabilidades para el funcionamiento del control interno.

Recomendación

Al Gerente General:



Planear un adecuado sistema de comunicación de las informaciones en bien de las tareas y responsabilidades para el funcionamiento del Control Interno.

9. No existen evaluaciones continuas e independientes.

No se desarrollan ni se realizan evaluaciones continuas y/o independientes sobre el funcionamiento del control interno, debido a la poca atención o escasa prioridad que se da al control interno; no se hace seguimiento o monitoreo de los riesgos detectados en el control interno.

Conclusión

Las actividades de supervisión y monitoreo tienen limitada presencia y funcionan de manera inadecuada, es decir que no se emplea esta herramienta fundamental que evalúa la eficacia del control interno durante varios periodos de la empresa.

.Recomendación

Al Gerente General:

Seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas y/o independientes, para evaluar, conocer y comunicar las deficiencias de forma oportuna para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión adecuada del funcionamiento del control interno



3.3.2 EJECUCIÓN



E-p

AUDITORIA DE GESTIÓN

Ref.: Programa de Ejecución

OBJETIVOS			
<p>a) Aplicar pruebas de auditoría y procedimientos específicos según los riesgos en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la División Licores de la empresa Almacenes Juan Eljuri.</p> <p>b) Determinar los hallazgos para establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.</p> <p>c) Comunicar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a los procesos de crédito y cobranzas de la División Licores- Almacenes Juan Eljuri.</p>			
N°	PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado por:
01	Aplice los indicadores de gestión (eficiencia, eficacia y economía) en la planificación de la colocación y recuperación de la cartera de créditos.	E/PT 1	
02	Compare y analice los montos de créditos colocados, recuperados y vencidos en el ejercicio 2015.	E/PT 2	
03	Aplice indicadores de eficacia sobre los montos de colocación y recuperación de créditos en el 2015.	E/PT 3	
04	Analice el incremento de cartera de crédito comparándolo con el ejercicio anterior.	E/PT 4	
05	Evalúe la cartera de crédito vencida comparándola con el ejercicio anterior, analizando la efectividad en la gestión realizada.	E/PT 5	
06	Analice indicadores de morosidad y compare con el ejercicio anterior.	E/PT 6	
07	Evalúe la eficiencia en base a la suficiencia y capacitación del personal en el Departamento de Créditos y Cobranzas, considerando su nivel de educación y experiencia.	E/PT 7	

Supervisado por: Ing. Genaro Peña Cordero.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



REPORTE DE LA EJECUCIÓN

1. No se cumple la norma que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal

La política de la empresa determina que después de los 90 días de vencimiento, la cartera tendría que pasar al Dpto. Legal; pero sólo se ha pasado una parte de la cartera que tiene más de 120 días, la cual tiene un valor de \$ 635.259,32; quedando \$1.241.484,11 sin pasar al departamento legal; esto ocasiona que la cartera vencida con más de 90 días siga aumentando y haciendo que se vuelva incobrable.

El jefe del departamento de Créditos y Cobranzas no pasa la cartera vencida al Dpto. Legal, debido a que se ven implicados los “clientes exclusivos” de la empresa, a quienes se les otorgan beneficios por encima de las normas y procedimientos.

El siguiente cuadro demuestra el comportamiento de la cartera en relación a lo indicado en los párrafos precedentes:

Tabla 9, Cartera vencida entregada al Dpto. Legal

CARTERA VENCIDA CON MAS DE 90 DÍAS	CARTERA ENTREGADA AL DPTO. LEGAL	Cartera No entregada	
		Absoluta	%
\$ 1.876.743,43	\$ 635.259,32	\$ 1.241.484,11	66,15%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Conclusión

No se cumple la norma que indica que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal; ya que únicamente se han pasado vencimientos que tienen más de 120 días, además existe cartera superior a los 10 años y no se han tomado acciones legales.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Recomendación

Al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Tomar correctivos para encausar la cartera dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.

2. Contar con pagarés como garantía facilita la gestión y el control.

La política de la empresa establece que los clientes con una compra superior a \$ 3.000,00 deben entregar pagarés debidamente garantizados, se estableció que de 3.500 clientes de la empresa que sobrepasan el monto establecido, sólo 382 (10,9%) han entregado pagares.

El cuadro detallado a continuación, indica por ciudades cuántos clientes sobrepasan los \$ 3.000,00 y que deben entregar pagarés:

Tabla 10, Deudores que deben entregar pagarés garantizados.

OFICINA	NÚMERO DE DEUDORES	DEUDORES CON COMPRAS SUPERIORES A \$3.000,00
CUENCA	1132	923
QUITO	1125	820
GUAYAQUIL	772	514
AMBATO	335	232
MANTA	682	428
SANTO DOMINGO	276	195
MACHALA	307	256
LOJA	200	132
TOTAL	4829	3500

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En el siguiente cuadro observamos cuántos pagarés han sido entregados por ciudades, y cuántos han pasado al departamento legal:



Tabla 11, Detalles de las garantías entregadas.

Regional	Garantías						
	Cantidad		tipo de garantías	Valor		En Dpto.legal	valor total de pagarés en Dpto.legal
	Absoluto	%		Absoluto	%		
CUENCA	94	25%	pagaré	\$ 579.100,00	15%		
QUITO	83	22%	pagaré	\$ 775.650,00	21%	2pagarés	\$ 2.950,00
GUAYAQUIL	64	17%	pagaré	\$ 1.716.300,00	46%	2 pagarés	\$ 65.000,00
AMBATO	21	5%	pagaré	\$ 181.800,00	5%		
MANTA	71	19%	pagaré	\$ 165.000,00	4%		
SANTO DOM	24	6%	pagaré	\$ 137.900,00	4%		
MACHALA	16	4%	pagaré	\$ 115.750,00	3%		
LOJA	9	2%	pagaré	\$ 71.000,00	2%		
TOTAL	382	100%		\$ 3.742.500,00	100%	4	\$ 67.950,00

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

La ausencia de los pagarés ocasiona la falta de un respaldo seguro para el cobro al cliente; esta falencia se origina porque el personal encargado, en su afán por atraer clientes, no exige los pagarés como garantía.

Conclusión

No se cumplen las normas respecto del manual que indica que absolutamente todos los clientes deben mantener garantías vigentes.

El 89,1% de clientes no ha entregado pagarés debidamente garantizados, lo que evidencia la poca exigencia de los mismos a sus clientes.

Recomendación

Al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Controlar que los vendedores cumplan con la política, de exigir garantías a los clientes que pasen el umbral establecido, para de esta manera encausar la cartera de créditos dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.



3. Crecimiento de la cartera vencida en 2015.

De acuerdo al Plan Estratégico de la empresa, se establece que la cartera vencida no debe exceder el 5% del total de la cartera colocada.

La cartera vencida del 2015 se ubicó en 11,6%, creció casi 4 veces en comparación a la del 2014 que se ubicó en 2,5%. Cuenca tiene la segunda cartera vencida más alta en el 2015, pero el incremento pasó del 0,4% en el 2014 al 9,4% en el 2015, es decir creció 23 veces más. A diferencia de la oficina de Guayaquil que en el 2015 tiene la cartera vencida más alta (26,8%), pero ésta sólo creció casi 3 veces en comparación con el ejercicio anterior, como se demuestra en el cuadro a continuación:

Tabla 12, Comparación de cartera vencida 2014 - 2015

OFICINA	CARTERA 2014			CARTERA 2015		
	COLOCADA	VENCIDA	%	COLOCADA	VENCIDA	%
CUENCA	\$ 8.517.682,83	\$ 32.071,27	0,4%	9.669.070,26	910.013,89	9,4%
QUITO	\$ 3.128.612,75	\$ 106.742,84	3,4%	4.655.762,71	343.391,66	7,4%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	\$ 280.216,93	7,8%	4.535.417,08	1.214.641,86	26,8%
AMBATO	\$ 647.652,27	\$ 3.218,19	0,5%	1.014.602,42	64.250,82	6,3%
MANTA	\$ 652.684,05	\$ 14.290,75	2,2%	1.224.054,81	68.493,85	5,6%
SANTO DOMINGO	\$ 526.646,70	\$ 9.600,24	1,8%	876.533,69	33.087,52	3,8%
MACHALA	\$ 425.372,38	\$ 8.268,82	1,9%	768.167,97	47.934,97	6,2%
LOJA	\$ 380.539,93	\$ 711,20	0,2%	488.329,50	2.722,32	0,6%
TOTAL	\$17.858.354,91	\$ 455.120,24	2,5%	23.231.938,44	2.684.536,89	11,6%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

El crecimiento de la cartera vencida se produjo porque el Dpto. de Créditos y Cobranzas se preocupó más en cumplir con las metas establecidas para la cartera colocada, desentendiéndose de la recuperación y originando el crecimiento de la cartera vencida en el 2015 con relación al 2014, lo cual ocasionó falta de liquidez para atender las necesidades de la empresa.

Conclusión

De manera general en el 2015 el Dpto. de Créditos y Cobranzas maneja una cartera vencida del 11,6% con relación a sus colocaciones; donde la oficina de Cuenca tiene la segunda cartera vencida más alta a nivel nacional (9,4%), pero la que más creció del 2014 al 2015, porque el personal únicamente se centró en el cumplimiento de las colocaciones proyectadas.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Recomendación

Al Gerente General y al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Disponer y controlar que se cumpla con lo dispuesto en la Planificación Estratégica. Igualmente, se debe analizar la situación particular con los clientes significativos de la empresa con la finalidad de disminuir la cartera vencida que está bordeando el 10% en Cuenca y a nivel nacional el 11,6%.

4. Programa de capacitación al personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Se comprobó que en Almacenes Juan Eljuri División Licores, no existe un programa ni inversión en capacitación al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas. No obstante el Plan Estratégico, determina que el Departamento de Talento Humano debe coordinar capacitaciones, conjuntamente con las jefaturas de los diferentes departamentos que conforman la empresa; por lo menos una vez al año.

Aplicación del indicador de gastos de capacitación:

$$\frac{\text{GASTOS EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL}}{\text{N° EMPLEADOS DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS}} \times 100$$

$$\frac{0}{16} \times 100 = 0$$

Esta falencia sucede porque la empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente y a su vez atraer al mercado.

El incumplimiento de esta disposición, no permite que el personal del Departamento Créditos y Cobranzas esté capacitado para responder ante las diferentes situaciones que se presentan al momento de colocar y recuperar cartera.



Conclusión

La empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, descuidando la capacitación permanente de todo su talento humano en todas sus líneas y niveles.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la Gerencia de Talento humano estructure un Plan de Capacitación para todo el personal en los diversos niveles, con el objetivo de lograr mejores resultados y beneficios en los procesos de créditos y cobranzas, cumpliendo de esta manera lo que se determina en el Plan Estratégico.



3.3.3 CONCLUSIÓN

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI - DIVISIÓN LICORES”

INFORME DE AUDITORÍA

DEL EJERCICIO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015

CUENCA – ECUADOR

2017

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



CONTENIDO

CAPÍTULO I

Informe de auditoría.....	136
Información introductoria.....	139

CAPÍTULO II

Control Interno.....	145
----------------------	-----

CAPÍTULO III

Resultado de gestión.....	151
---------------------------	-----



Señor

Fausto Cornejo

Gerente General de la División. Licores de Almacenes Juan Eljuri.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen a los Procesos de Créditos y Cobranzas, el mismo que cubrió el estudio de las operaciones administrativas.

El correcto y eficiente cumplimiento de las operaciones y actividades es de responsabilidad del personal del departamento de Créditos y Cobranzas; y la nuestra es en base de la auditoría realizada a fin de exponer nuestras opiniones para determinar si las operaciones se están realizando con eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con las disposiciones y normas.

La auditoría fue realizada de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), principios contables, así como las disposiciones legales y reglamentarias, incluyendo pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado con la finalidad de obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene aspectos erróneos de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentos vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza del presente examen, los resultados se exponen en los comentarios, recomendaciones y conclusiones del presente informe.

Atentamente:

.....
Maritza Marisol Illescas Verdugo

.....
Daniela Monserrath Uguña Barrera

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

Se realiza la Auditoría de Gestión a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, periodo 1 enero al 31 de diciembre 2015, a solicitud de la Gerencia de la empresa, según Oficio N° 001 -2016; y como trabajo de tesis para la obtención del título de Contador Público Auditor (CPA).

OBJETIVO GENERAL

Verificar que los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - División Licores, se realizan con eficacia y eficiencia en su gestión, con los recursos y los métodos o procedimientos adecuados de operación de su organización.

ALCANCE

El examen a los procesos de crédito y cobranzas comprenderá el estudio de los planes y programas de crédito y cobranzas, las políticas aplicadas, la organización y funciones, los procedimientos utilizados, el talento humano, las seguridades y garantías, las facilidades de crédito y su relación con el mercado, la coordinación y las medidas de control, para el periodo del 1 enero al 31 de diciembre 2015.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Verificar si se alcanzaron las metas y objetivos establecidos en los planes, presupuestos y programas del periodo analizado.
- Comprobar el cumplimiento de las políticas y estrategias de la Div. Licores, en cuanto a la colocación y recuperación de los créditos.



- Verificar que la organización, estructura y funciones de la Div. Licores están diseñados para contribuir a alcanzar los objetivos.
- Verificar que el talento humano de la Div. Licores sea el adecuado e idóneo en cantidad y calidad.
- Evaluar el cumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de los créditos.
- Evaluar el cumplimiento de las normas con respecto a las seguridades y garantías solicitadas para otorgar créditos.
- Examinar el sistema del Control Interno en la Div. Licores de Almacenes Juan Eljuri, para determinar el Nivel de Confianza y Riesgo.
- Verificar las relaciones y coordinaciones de la Div. Licores con el área financiera o de contabilidad de la empresa.
- Evaluar las medidas de control y supervisión para conceder y recuperar créditos.
- Analizar si las medidas de control y supervisión contribuyen para el cumplimiento de las metas y alcanzar los objetivos planteados.

EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Almacenes Juan Eljuri fue fundada en 1925, pero fue inscrita en 1970. Es el representante exclusivo de una amplia variedad de marcas de fábrica en el mercado nacional. Estas marcas se extienden desde perfumes y cosméticos, dispositivos electrónicos y vehículos hasta los instrumentos musicales. El 85% de las ventas son al por mayor. Almacenes Juan Eljuri es el proveedor de más de 8.000 tiendas comerciales en el país. Las ventas al por menor en las tiendas de Almacenes Juan Eljuri también gozan de éxito en el mercado nacional.



La empresa Almacenes Juan Eljuri actualmente se encuentra dividida en Almacenes Juan Eljuri Guayaquil y Almacenes Juan Eljuri Cuenca; esta última a su vez cuenta con una subdivisión por líneas de ventas (electrodomésticos, motos, perfumería y licores). Nuestro estudio se enfocará en Almacenes Juan Eljuri Cuenca, División Licores, se encuentra ubicado en la Av. Gil Ramírez Dávalos y Armenillas.

AJE División Licores funciona de manera independiente desde 1980, pero bajo el mismo Ruc de Almacenes Juan Eljuri. AJE Licores representa para el Ecuador a las marcas de bebidas Premium más prestigiosas del mundo, entre ellas bebidas de gran tradición e historia así como primicias propias de las nuevas tendencias gastronómicas nacionales e internacionales.

División Licores brinda empleo directo a 300 personas y genera empleo indirecto aproximadamente a 3000 familias; su actividad ha permitido mejorar la oferta competitiva de hoteles, restaurantes, cafeterías y centros de distracción donde se ofertan cartas con productos altamente valorados.

La División Licores cuenta con ocho agencias distribuidas en todo el país:

Cuenca (Matriz)

Quito

Guayaquil

Ambato

Manta

Santo Domingo

Machala

Loja

Almacenes Juan Eljuri - División Licores confía en las capacidades locales, es así que los mejores profesionales del país se encuentran manejando efectivamente marcas internacionales, convirtiéndose en un socio estratégico de clase mundial para sus clientes.



Promueve el consumo responsable a través de campañas de educación, la práctica de un código de marketing apegado al criterio ético de la empresa y reafirma su compromiso con la sociedad a través de sus programas de responsabilidad social.

BASE LEGAL

“Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda., se constituyó como Sociedad de Responsabilidad Limitada, mediante Escritura Pública, otorgada ante el Notario Público Segundo del Cantón de Cuenca Dr. Rubén Vintimilla Bravo, el 26 de junio de 1970, e inscrita en el registro mercantil del Cantón Cuenca bajo el N° 97 con fecha 29 de junio de 1970.

Pudiendo emprender actividades de comercio, actividades industriales, en los ramos de Agencias y representaciones; importaciones y exportaciones; y en la administración compra y venta de inmuebles, muebles” (Superintendencia de Compañías de Cuenca).

La empresa se rige tanto en políticas empresariales como en las normas jurídicas establecidas por el Estado:

Código de Trabajo.

Régimen Tributario Interno.

Ley de Compañías.

Ley de Patronos y Empleadores.

MISIÓN

“Formar parte de los mejores momentos responsablemente”

VISIÓN

“Ser un socio estratégico a nivel mundial

OBJETIVO GENERAL

Obtener excelentes resultados bajo prácticas de estricta responsabilidad con la comunidad.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Proyectar reconocimiento por nuestros productos
- ❖ Diversificar los productos para ampliar el stock.
- ❖ Mejorar el clima laboral para una mejor atención a nuestros clientes.
- ❖ Incrementar el número de clientes.” (Almacenes Juan Eljuri, División Licores).

VALORES

Orgullo: Estamos orgullosos de ser parte de los momentos de celebración de nuestros clientes con productos Premium de talla internacional.

Innovación: Somos un equipo humano formado por innovadores, nuestra capacidad se mide en la posibilidad de ajustarnos a las exigencias cambiantes del mercado.

Pasión: Sentimos pasión por nuestra empresa, nuestros clientes y las marcas que representamos, trabajamos por cuidar estas relaciones a largo plazo.

Liderazgo: Marcamos el paso en las tendencias de consumo en bebidas Premium y lo hacemos bajo prácticas comerciales éticas y responsables, el éxito de nuestra empresa nos permite creer en nuestro talento. (Almacenes Juan Eljuri, División Licores)

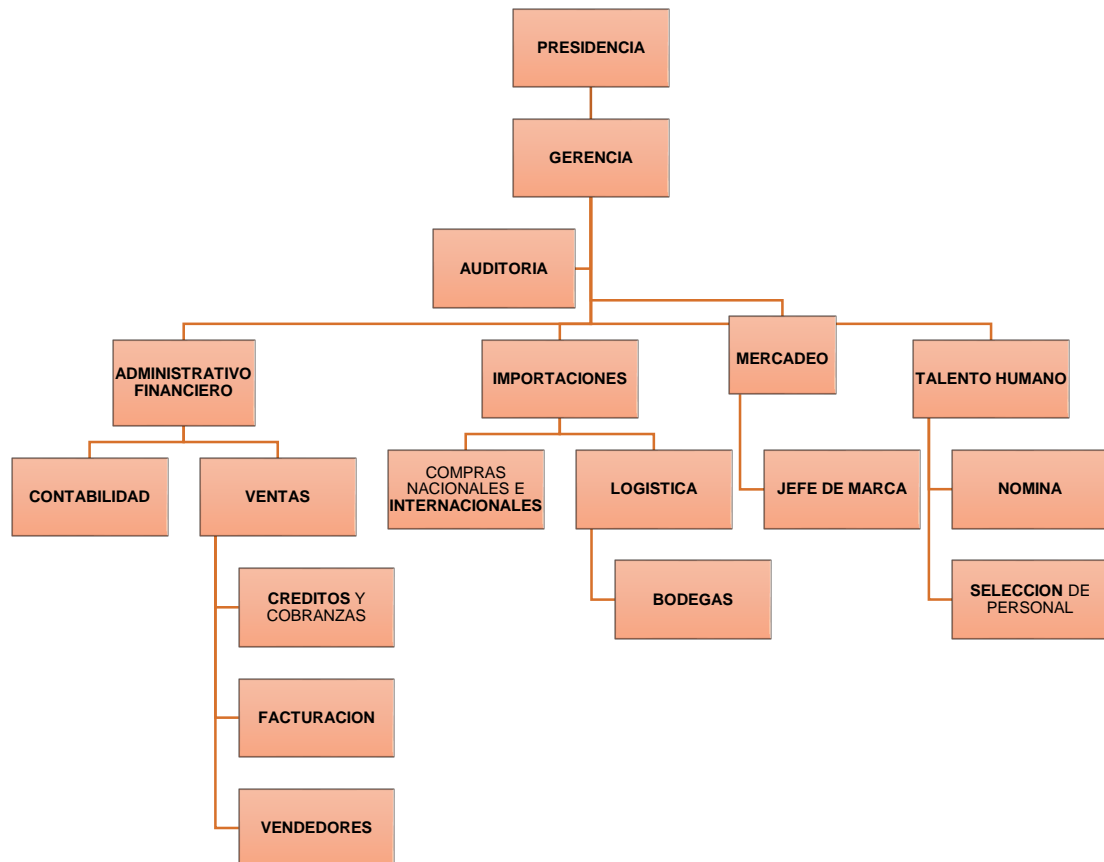
PRINCIPIOS

- ❖ Responsabilidad social
- ❖ Brindar productos de calidad
- ❖ Confiabilidad

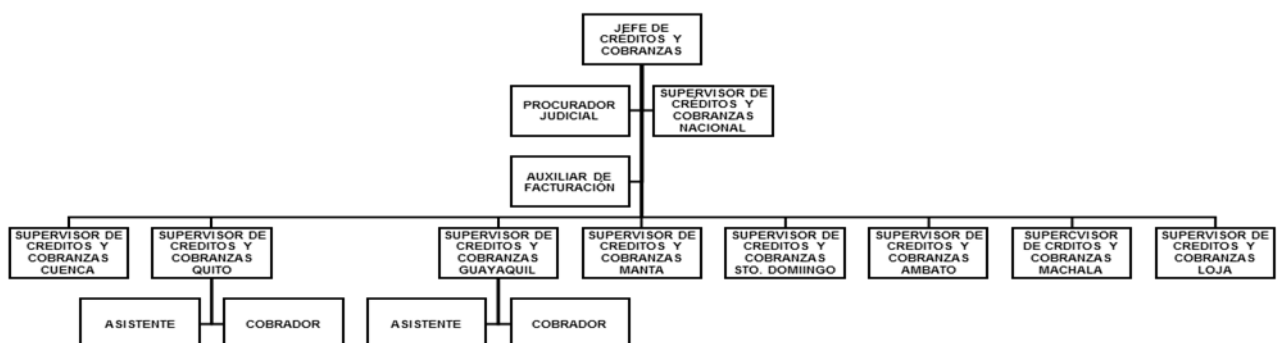
ESTRUCTURA ORGÁNICA



Organigrama de la División Licores



Organigrama del Departamento de Créditos y Cobranzas:





CAPÍTULO II

INFORME DE CONTROL INTERNO

1. No se difunde o aplica el Código de Ética y Conducta.

En la empresa existe un Código de Ética y Conducta de obligatorio cumplimiento pero no se aplica, porque los directivos orientan sus mayores esfuerzos a las actividades operacionales de la empresa y se descuidan o no dan mucho interés a los aspectos vinculados con la ética y las conductas adecuadas para que el personal cumpla con los valores morales y legales pertinentes, lo cual genera un ambiente con ausencia de patrones de comportamientos adecuados y saludables para el buen manejo del personal.

Conclusión

La no aplicación de un Código de Ética y Conducta afecta el normal desarrollo de las actividades de la empresa, porque los empleados no tienen presente de manera diaria principios de ética y moral adecuados que reforzarán su disciplina para evaluar los riesgos existentes.

Recomendación

Al Gerente General y Gerencia de Talento Humano:

Evaluación permanente de las normas de conducta del personal y programar charlas de orientación para minimizar posibles faltas contra los valores éticos y morales en la empresa; así como establecer responsabilidades de supervisión al respecto.

2. No se difunden los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos.

Se cuenta con manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, pero no se aplican, ni se difunden y a veces originan funciones que no están contempladas en los mismos; porque se da prioridad a las actividades operacionales de la empresa y se descuidan aspectos administrativos vinculados con la revisión y difusión frecuente de los respectivos manuales.



Conclusión

El personal desconoce las normas precisas de los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, porque no se han difundido adecuadamente y por escrito, lo cual puede ocasionar duplicidad de funciones o que en determinados casos los empleados evadan sus responsabilidades afectando el normal desarrollo de las actividades operativas y administrativas en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la gerencia de Talento Humano, difunda permanentemente y por escrito las normas, funciones, procesos, políticas y procedimientos para que el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas conozca sus funciones y responsabilidades. Además se deben programar controles para determinar el nivel de conocimiento que tienen al respecto.

3. Falta de uso de los Canales adecuados para preocupaciones y quejas.

Existen canales adecuados para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones o quejas con seguridad, pero no se utilizan por temor a las consecuencias que podrían originar, como represalias por parte del nivel gerencial.

La no utilización de los canales adecuados puede crear un ambiente donde primen los rumores inconsistentes y crear desconfianzas en el personal.

Conclusión

El personal no tiene la confianza suficiente para utilizar los canales adecuados y comunicar sus preocupaciones o quejas en el Dpto. de Créditos y Cobranzas ocasionando un ambiente inadecuado para el desarrollo normal de sus actividades.

Recomendación

Al Gerente General:



Disponer la difusión de las bondades y/o beneficios de los canales para quejas o preocupaciones con la finalidad de crear un ambiente de confianza donde los empleados puedan comunicar sus preocupaciones con seguridad y sin temor.

4. No se supervisa el control interno.

No se realizan supervisiones adecuadas y constantes al funcionamiento del sistema de control interno.

Esto se da porque el personal encargado de supervisar, da prioridad al Departamento de Logística (Inventarios), lo cual ocasiona que se trabaje en un ambiente de desconocimiento de los riesgos internos y externos.

Conclusión

Las supervisiones al diseño, implementación y ejecución del control interno en el Dpto. de Créditos y Cobranzas, no se realizan o son muy esporádicos.

Recomendación

Al Gerente General:

Coordinar con la gerencia de Talento Humano y Auditoría para que se establezca un Programa de Supervisiones Permanentes, adecuadas y efectivas para el normal funcionamiento del control interno.

5. No se da Formación ni capacitación al personal.

La empresa no proporciona formación ni capacitación para atraer, desarrollar y retener a su personal y proveedores; solamente se orienta o predispone la capacitación inicial a la fuerza laboral de ventas, lo cual crea el desconocimiento de las potencialidades de su talento humano y que el personal siga el cauce normal de los días sin contar con capacitaciones que le orienten de la mejor manera para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Conclusión

La empresa comúnmente no desarrolla evaluaciones de desempeño, lo cual ocasiona el desconocimiento para proyectar o programar un plan de



capacitaciones al personal y de esta forma atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la gerencia de Talento Humano estructure un plan que programe en el corto y mediano plazo actividades y capacitaciones para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes.

6. No existen estrategias para evaluación y control de riesgos.

La empresa no cuenta ni difunde estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos, porque presta poca atención al Control Interno ocasionando que se tenga poca claridad para la identificación y evaluación de los riesgos interno y externos relacionados.

Conclusión

No se han definido estrategias con la suficiente claridad para el Departamento de Créditos y Cobranzas, que permitan la identificación y evaluación de los riesgos internos y externos relacionados.

Recomendación

Al Gerente General:

Definir y establecer estrategias para identificar y evaluar riesgos internos y externos al Control Interno, involucrando a todos los niveles apropiados de la dirección.

7. No se han establecido los procesos que requieren actividades de control.

En el Dpto. de Créditos y Cobranzas no se han determinado qué procesos requieren implementación de actividades de control precisas, debido a que no se da la debida importancia al funcionamiento del Control Interno, lo cual origina posibles riesgos que afecten al departamento.



Conclusión

La empresa no cumple con definir y desarrollar actividades de control precisas que mitiguen los riesgos a los procesos específicos en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Recomendación

Al Gerente General:

Definir y desarrollar actividades de control de riesgos al Control Interno, además de la supervisión constante.

8. No existen Procesos para comunicación de informaciones.

En la empresa no existe o no se aplica un proceso específico para comunicar la información necesaria para que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades, porque se presta poca atención al Control Interno y no se promueven ni desarrollan actividades específicas relacionadas con las responsabilidades del personal para el funcionamiento del control interno, todo lo cual contribuye a la evasión de responsabilidades.

Conclusión

La empresa no comunica información necesaria y oportuna para que el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas comprenda y desempeñe sus actividades y responsabilidades para el funcionamiento del control interno.

Recomendación

Al Gerente General:

Planear un adecuado sistema de comunicación de las informaciones en bien de las tareas y responsabilidades para el funcionamiento del Control Interno.



9. No existen evaluaciones continuas e independientes.

No se desarrollan ni se realizan evaluaciones continuas y/o independientes sobre el funcionamiento del control interno, debido a la poca atención o escasa prioridad que se da al control interno; no se hace seguimiento o monitoreo de los riesgos detectados en el control interno, originando que no se cumplan fielmente las medidas correctivas y se reincida en los mismos riesgos.

Conclusión

Las actividades de supervisión y monitoreo tienen limitada presencia y funcionan de manera inadecuada, es decir que no se emplea esta herramienta fundamental que evalúa la eficacia del control interno durante varios periodos de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General:

Seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas y/o independientes, para evaluar, conocer y comunicar las deficiencias de forma oportuna para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión adecuada del funcionamiento del control interno.



CAPÍTULO III

RESULTADO DE LA GESTIÓN

1. No se cumple la norma que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal

La política de la empresa determina que después de los 90 días de vencimiento, la cartera tendría que pasar al Dpto. Legal; pero sólo se ha pasado una parte de la cartera que tiene más de 120 días, la cual tiene un valor de \$ 635.259,32; quedando \$1.241.484,11 sin pasar al departamento legal; esto ocasiona que la cartera vencida con más de 90 días siga aumentando y haciendo que se vuelva incobrable.

El jefe del departamento de Créditos y Cobranzas no pasa la cartera vencida al Dpto. Legal, debido a que se ven implicados los “clientes exclusivos” de la empresa, a quienes se les otorgan beneficios por encima de las normas y procedimientos.

El siguiente cuadro demuestra el comportamiento de la cartera en relación a lo indicado en los párrafos precedentes:

Tabla 13, Cartera vencida entregada al Dpto. Legal

CARTERA VENCIDA CON MAS DE 90 DÍAS	CARTERA ENTREGADA AL DPTO. LEGAL	Cartera No entregada	
		Absoluta	%
\$ 1.876.743,43	\$ 635.259,32	\$ 1.241.484,11	66,15%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Conclusión

No se cumple la norma que indica que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal; ya que únicamente se han pasado vencimientos que tienen más de 120 días, además existe cartera superior a los 10 años y no se han tomado acciones legales.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Recomendación

Al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Tomar correctivos para encausar la cartera dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.

2. Contar con pagarés como garantía facilita la gestión y el control.

La política de la empresa establece que los clientes con una compra superior a \$ 3.000,00 deben entregar pagarés debidamente garantizados, se estableció que de 3.500 clientes de la empresa que sobrepasan el monto establecido, sólo 382 (10,9%) han entregado pagares.

El cuadro detallado a continuación, indica por ciudades cuántos clientes sobrepasan los \$ 3.000,00 y que deben entregar pagarés:

Tabla 14, Deudores que deben entregar pagarés garantizados.

OFICINA	NÚMERO DE DEUDORES	DEUDORES CON COMPRAS SUPERIORES A \$3.000,00
CUENCA	1132	923
QUITO	1125	820
GUAYAQUIL	772	514
AMBATO	335	232
MANTA	682	428
SANTO DOMINGO	276	195
MACHALA	307	256
LOJA	200	132
TOTAL	4829	3500

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En el siguiente cuadro observamos cuántos pagarés han sido entregados por ciudades, y cuántos han pasado al departamento legal:

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



Tabla 15, Detalles de las garantías entregadas.

Regional	Garantías						
	Cantidad		tipo de garantías	Valor		En Dpto.legal	valor total de pagarés en Dpto.legal
	Absoluto	%		Absoluto	%		
CUENCA	94	25%	pagaré	\$ 579.100,00	15%		
QUITO	83	22%	pagaré	\$ 775.650,00	21%	2pagarés	\$ 2.950,00
GUAYAQUIL	64	17%	pagaré	\$ 1.716.300,00	46%	2 pagarés	\$ 65.000,00
AMBATO	21	5%	pagaré	\$ 181.800,00	5%		
MANTA	71	19%	pagaré	\$ 165.000,00	4%		
SANTO DOM	24	6%	pagaré	\$ 137.900,00	4%		
MACHALA	16	4%	pagaré	\$ 115.750,00	3%		
LOJA	9	2%	pagaré	\$ 71.000,00	2%		
TOTAL	382	100%		\$ 3.742.500,00	100%	4	\$ 67.950,00

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

La ausencia de los pagarés ocasiona la falta de un respaldo seguro para el cobro al cliente; esta falencia se origina porque el personal encargado, en su afán por atraer clientes, no exige los pagarés como garantía.

Conclusión

No se cumplen las normas respecto del manual que indica que absolutamente todos los clientes deben mantener garantías vigentes.

El 89,1% de clientes no ha entregado pagarés debidamente garantizados, lo que evidencia la poca exigencia de los mismos a sus clientes.

Recomendación

Al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Controlar que los vendedores cumplan con la política, de exigir garantías a los clientes que pasen el umbral establecido, para de esta manera encausar la cartera de créditos dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.

Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



3. Crecimiento de la cartera vencida en 2015.

De acuerdo al Plan Estratégico de la empresa, se establece que la cartera vencida no debe exceder el 5% del total de la cartera colocada.

La cartera vencida del 2015 se ubicó en 11,6%, creció casi 4 veces en comparación a la del 2014 que se ubicó en 2,5%. Cuenca tiene la segunda cartera vencida más alta en el 2015, pero el incremento pasó del 0,4% en el 2014 al 9,4% en el 2015, es decir creció 23 veces más. A diferencia de la oficina de Guayaquil que en el 2015 tiene la cartera vencida más alta (26,8%), pero ésta sólo creció casi 3 veces en comparación con el ejercicio anterior, como se demuestra en el cuadro a continuación:

Tabla 16, Comparación de cartera vencida 2014 - 2015

OFICINA	CARTERA 2014			CARTERA 2015		
	COLOCADA	VENCIDA	%	COLOCADA	VENCIDA	%
CUENCA	\$ 8.517.682,83	\$ 32.071,27	0,4%	9.669.070,26	910.013,89	9,4%
QUITO	\$ 3.128.612,75	\$ 106.742,84	3,4%	4.655.762,71	343.391,66	7,4%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	\$ 280.216,93	7,8%	4.535.417,08	1.214.641,86	26,8%
AMBATO	\$ 647.652,27	\$ 3.218,19	0,5%	1.014.602,42	64.250,82	6,3%
MANTA	\$ 652.684,05	\$ 14.290,75	2,2%	1.224.054,81	68.493,85	5,6%
SANTO DOMINGO	\$ 526.646,70	\$ 9.600,24	1,8%	876.533,69	33.087,52	3,8%
MACHALA	\$ 425.372,38	\$ 8.268,82	1,9%	768.167,97	47.934,97	6,2%
LOJA	\$ 380.539,93	\$ 711,20	0,2%	488.329,50	2.722,32	0,6%
TOTAL	\$17.858.354,91	\$ 455.120,24	2,5%	23.231.938,44	2.684.536,89	11,6%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

El crecimiento de la cartera vencida se produjo porque el Dpto. de Créditos y Cobranzas se preocupó más en cumplir con las metas establecidas para la cartera colocada, desentendiéndose de la recuperación y originando el crecimiento de la cartera vencida en el 2015 con relación al 2014, lo cual ocasionó falta de liquidez para atender las necesidades de la empresa.

Conclusión

De manera general en el 2015 el Dpto. de Créditos y Cobranzas maneja una cartera vencida del 11,6% con relación a sus colocaciones; donde la oficina de



Cuenca tiene la segunda cartera vencida más alta a nivel nacional (9,4%), pero la que más creció del 2014 al 2015, porque el personal únicamente se centró en el cumplimiento de las colocaciones proyectadas.

Recomendación

Al Gerente General y al Jefe de Créditos y Cobranzas:

Disponer y controlar que se cumpla con lo dispuesto en la Planificación Estratégica. Igualmente, se debe analizar la situación particular con los clientes significativos de la empresa con la finalidad de disminuir la cartera vencida que está bordeando el 10% en Cuenca y a nivel nacional el 11,6%.

4. Programa de capacitación al personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.

Se comprobó que en Almacenes Juan Eljuri División Licores, no existe un programa ni inversión en capacitación al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas. No obstante el Plan Estratégico, determina que el Departamento de Talento Humano debe coordinar capacitaciones, conjuntamente con las jefaturas de los diferentes departamentos que conforman la empresa; por lo menos una vez al año.

Aplicación del indicador de gastos de capacitación:

$$\frac{\text{GASTOS EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL}}{\text{N° EMPLEADOS DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS}} \times 100$$

$$\frac{0}{16} \times 100 = 0$$

Esta falencia sucede porque la empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente y a su vez atraer al mercado.



El incumplimiento de esta disposición, no permite que el personal del Departamento Créditos y Cobranzas esté capacitado para responder ante las diferentes situaciones que se presentan al momento de colocar y recuperar cartera.

Conclusión

La empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, descuidando la capacitación permanente de todo su talento humano en todas sus líneas y niveles.

Recomendación

Al Gerente General:

Disponer que la Gerencia de Talento humano estructure un Plan de Capacitación para todo el personal en los diversos niveles, con el objetivo de lograr mejores resultados y beneficios en los procesos de créditos y cobranzas, cumpliendo de esta manera lo que se determina en el Plan Estratégico.



CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

1. La presente auditoría de gestión ha permitido llevar a la práctica los conocimientos académicos adquiridos, para demostrar si los procesos se realizan con eficacia y eficiencia en su gestión, con los recursos y los métodos o procedimientos adecuados de operación de la empresa, lo cual origina la emisión de un informe final profesional.
2. Esta investigación da a conocer la evaluación del control interno a un departamento de una de las principales empresas del austro del país, la calificación de sus riesgos y el cumplimiento de las normas legales vigentes y disposiciones internas de la empresa. La evaluación a su control interno incluyó conclusiones y recomendaciones precisas para su óptimo funcionamiento.
3. Este examen nos ha permitido constatar que, varios empresarios no aplican Auditorías de Gestión, debido a que ignoran sus bondades, las cuales nos permiten establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, a su vez encontrar falencias y proporcionar recomendaciones para el mejoramiento de los procesos.
4. Para obtener el título de *Contador Público Auditor*, es necesario realizar evaluaciones de esta naturaleza, en donde se llevan a la práctica todos los conocimientos adquiridos en los años académicos dentro de la universidad, paralelamente, permite un acercamiento directo y objetivo de los futuros profesionales con los sectores que componen la sociedad, dentro de la cual nos desarrollamos y a la cual toda universidad se orienta a través de un estudio, como la presente investigación, supervisado apropiadamente por un catedrático docente.



4.2 RECOMENDACIONES

1. Que se tomen en consideración las recomendaciones propuestas con los hallazgos encontrados y conclusiones establecidas con la finalidad de que las empresas motivo de exámenes de Auditoría de Gestión, puedan cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos con eficacia, eficiencia y economía.
2. Que investigaciones futuras realicen el monitoreo del cumplimiento de las recomendaciones propuestas para el Control Interno y la Gestión de las empresas evaluadas, según los hallazgos establecidos en la auditoría que antecede.
3. Recomendamos a la Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que se lleven a cabo acuerdos con entidades públicas y privadas, para que los estudiantes cuenten con el apoyo y colaboración de dichas empresas, y se pueda desarrollar sin dificultades su trabajo de titulación.



REFERENCIAS

- Aguierre Ormaechea, J. M. (2005). *Auditoría y control interno*. Madrid: Madrid Cultural.
- Armas García, R., & Cáceres Malagón, M. (2008). *Auditoría Administrativa y de Gestión*. La Habana - Cuba: Félix Varela.
- Balseca Lema, M. Y., & Caisaguano Bungacho, N. (2010). *Universidad Técnica de Cotopaxi-Repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/80/1/T-UTC-0007.pdf>
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral - Normas y Procedimientos*. Barranquilla - Colombia: ECOE Ediciones.
- CGE. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito - Ecuador: CGE.
- Esparza Mosquera, F. (2010). *Texto Básico de Auditoría de Gestión*. Riobamba - Ecuador: ESPOCH.
- Fonseca Luna, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para organizaciones : guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima - Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. Segunda Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- IBEF. (2016). *Instituto Barcelona de Estudios Financieros*. Obtenido de <http://aulavirtual.campusibef.es/webibef/visordoc2.aspx?doc=686154&a=0&dmo=CAU>



Instituto de Auditores Internos. (2013). *Control Interno - Marco Integrado - Traducción al español*. España: PWC.

Jiménez Jiménez, V. H., & Ortega Romero, G. E. (2010). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20Auditoría%20de%20Gestión.pdf>

Macías de Méndez Vidal, G. (2009). *Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)*. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/pdf/cecyt/auditoria-16.pdf>

Maldonado E., M. K. (2006). *Auditoría de Gestión - Tercera Edición*. Quito: Abya Yala.

Mantilla B., S. A. (2013). *Auditoría de Control Interno - Tercera Edición*. Bogotá: ECOE - Ediciones.

Melini, R. (2005). *Enfoques en la auditoría de los estados contables. De la auditoría tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonables*. Santa Fe - Argentina: Universidad Nacional del Litoral.

NIA-ES 530. (2013). *Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas de España*. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20530%20p%20def.pdf>

Peña Cordero, O. G. (2014). *Apuntes de clases - Varios*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Universidad de Cantabria. (2016). *Normas, procedimientos y técnicas de auditoría*. Obtenido de http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/auditoria-de-cuentas/materiales-de-clase-2/02_OCW_2009_Tema-2_AdC_LADE.pdf

Universidad del Cauca. (2009). *Informe Ejecutivo COSO - Control Interno*. Cauca - Colombia: UC-Popayán.



Vidal Marrero, A. S., Columbié Alarcón, A., & Pérez García, L. E. (2009).
Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm>



ANEXOS



FORMATO AJE-L001

(PRIMER REQUERIMIENTO DE PAGO)

Fecha:

Señor (a)

Ciudad

De mis consideraciones:

Por la presente a nombre de Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. que represento, me permito recordarle que su obligación crediticia venció el, y al momento mantiene un saldo de capital vencido de USD\$.....

Este monto, más intereses computados a la tasa máxima legal, estos valores están sujetos a la liquidación definitiva por parte de nuestro Departamento de Cartera al momento de recibir su pago.

Mantener vencida su operación, ocasionará mayores costos por mora y otros gastos. Confiamos en su colaboración por lo que estamos seguros que se servirá efectuar el abono o cancelación respectiva en la fecha antes señalada. De tener algún inconveniente consulte inmediatamente con su vendedor.

Por su atención oportuna a fin de evitar una mayor mora en su crédito y no afectar su historial, quedamos de usted.

Atentamente,

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.



FORMATO AJE-L002

(SEGUNDO REQUERIMIENTO DE PAGO)

Fecha:

Señor (a)

Deudor y Garante

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por este medio nos referimos a la obligación que mantiene con Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. la cual se halla vencida e impaga desde, esto esdías y al momento mantiene un saldo de capital de USD\$..... . La cantidad definitiva, más intereses contabilizados a la tasa máxima legal permitida, el monto total será determinado por nuestro Departamento de Cartera al momento de liquidar la operación.

En virtud de que nuestra primera carta recordatoria no tuvo de usted la atención debida, le remitimos esta segunda comunicación la cual es extensiva a su garante, para que en un plazo máximo de 72 horas, se sirvan efectuar el pago de lo adeudado o visitarnos.

De no tener su atención favorable en el plazo antes mencionado, muy a nuestro pesar de conformidad a disposiciones legales vigentes nos veremos obligados a reportar a ustedes y su garante a la Central de Riesgos con la consecuente difusión de la morosidad, y su obligación, pasará al Departamento Jurídico para los trámites legales del caso, lo cual le acarrearán costos judiciales importantes

Confiamos en su comprensión y deseos de evitar estas acciones y afectos.

Atentamente,

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
ALMACENES JUAN ELJURI CÍA. LTDA.



FORMATO AJE-L003

Fecha,.....

Señor:

Deudor y Garante

Ciudad:

He recibido de la División de Crédito, la instrucción de iniciar la cobranza judicial de vuestra obligación crediticia, vencida desde..... y que mantiene un saldo de capital de USD\$..... Este monto, más intereses vencidos y mora a la máxima tasa legal permitida y gastos judiciales, valores que se liquidarán en forma definitiva por nuestro Departamento de Cartera al momento de finiquitar esta operación.

Ya que nuestras comunicaciones anteriores no han obtenido una respuesta positiva, de no acercarse al nuestras oficinas en forma inmediata para lograr una solución definitiva, procederé a la recuperación vía judicial, lo que conlleva para ustedes una serie de molestias y afectaciones mayores a vuestra imagen y economía.

De ustedes atentamente,

**PROCURADOR JUDICIAL
ALMACENES JUAN ELJURI CÍA. LTDA.**



INFORME PARA EL INICIO DE TRÁMITES JUDICIALES

Lugar y fecha:

PARA DR.:

VENDEDOR:

ASUNTO:

DEUDOR(ES)	CÉD. CIUDADANÍA #

FACTURAS VENCIDAS:

VALOR VENCIDO:

Dirección del trabajo y tlfs:

Dirección del domicilio y tlfs:

Cuentas Corrientes o de Ahorros Nos.

BIENES DECLARADOS O CONOCIDOS QUE POSEE:

GESTIONES REALIZADAS Y REFERENCIAS ADICIONALES:

GARANTE(S)	CÉD. CIUDADANÍA #



Dirección del trabajo y tlfs.:

Dirección del domicilio y tlfs.:

Cuentas Corrientes o de Ahorros Nos.

BIENES DECLARADOS O CONOCIDOS QUE POSEE:

GESTIONES REALIZADAS Y REFERENCIAS ADICIONALES:

F) ENTREGADO

F) RECIBÍ CONFORME

[illegible]

- Autoras: Illescas Verdugo Maritza Marisol
Uguña Barrera Daniela Monserrath



R
U
T
A
S

Licores: +
Premium: +
Cerveza: +

INFORMACION DEL CLIENTE:

DATOS GENERALES:

Fecha: - - +
dd mm aaaa

Código Cliente: -

Nombre Comercial: *

Razón Social: *

R.U.C./ C.I.: + Teléfono 1 + 2

Provincia: + Celular: 1 + 2

Ciudad: + Parroquia: *

Nombre del dueño o Representante legal *

Dirección Local *

Dirección domicilio dueño o representante *

Correo electrónico: *

PERSONAS AUTORIZADAS PARA PEDIDO Y/O RECEPCION DE PRODUCTO:

Contacto # 1: *

Teléfono: + Celular: *

Contacto # 2:

Teléfono: Celular:

DISTRIBUCION:

SEMANA DE VISITA:

☐ Semana 1 ☐ Semana 2 ☐ Semana 3 ☐ Semana 4

DIA DE VISITA:

L ☐ Lunes ☐ Martes ☐ Miércoles ☐ Jueves ☐ Viernes

P ☐ Lunes ☐ Martes ☐ Miércoles ☐ Jueves ☐ Viernes

C ☐ Lunes ☐ Martes ☐ Miércoles ☐ Jueves ☐ Viernes

ruta de entrega:

DIA DE ENTREGA:

☐ Lunes ☐ Martes ☐ Miércoles ☐ Jueves ☐ Viernes

Dirección de entrega:



SEGMENTACION: *

ON TRADE	1.1 Restaurante	4.11 Restaurantes de Prestigio	
		4.12 Restaurantes de categoría Media	
		4.13 Restaurante Pescados y Mariscos	
		4.14 Restaurantes Comida Típica	
		4.15 Restaurantes de comida rápida	
		4.16 Cafetería	
	1.2 Bar	4.21 Bar AAA	
		4.22 Bar AA	
		4.23 Bar A	
	1.3 Discoteca	4.31 Discoteca AAA	
		4.32 Discoteca AA	
	1.4 Alojamiento	4.33 Discoteca A	
		4.41 Hoteles 5 estrellas	
		4.42 Hoteles 4 estrellas	
		4.43 Hoteles 3 estrellas	
		4.44 Moteles	
	1.5 Night club	4.45 Hostales	
		4.51 Nigh Club	
1.6 Club	4.61 Club Social		
1.7 Otros	4.71 Gimnasio		
	4.72 SPA		
	4.73 Canchas deportivas		

OFF TRADE	2.1 Supermercados	5.11 Cadenas Nacionales	
		5.12 Cadenas Regionales	
		5.13 Cadenas Locales	
	2.2 Conveniencia	5.21 Estaciones de Servicio cadena	
		5.22 Estaciones de Servicio Independiente	
		5.23 Micro mercado	
	2.3 Especialista	5.31 Licorerías	
		5.32 Delicatessen	
		5.33 Panadería / Pastelería	
		5.34 Farmacias	
3.1 Distribuidores	5.61 Operador Comercial		
	5.62 Distribuidor		
4.1 Casas del Exterior	5.91 Casas del Exterior		
5.1 Mayorista	5.81 Mayoristas		
	5.82 Depósitos		
999 Eventual	5.51 Eventuales		

MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	
<input type="checkbox"/>	Farra
<input type="checkbox"/>	Conocedor
<input type="checkbox"/>	Amigos y Familia
<input type="checkbox"/>	Independiente
<input type="checkbox"/>	Estatus
<input type="checkbox"/>	Consentirse

DIAGRAMA:

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
UBICACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL	

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px;"></div>
UBICACIÓN DOMICILIO DEL REPRESENTANTE	



_____*
Firma Vendedor

_____*
Firma del Jefe Regional de Ventas

NOTA: Los Campos con * son obligatorios a ser llenados

Todos los clientes deben tener las 3 rutas asignadas caso contrario no se creara el código (así repetamos en las agencias que no existe esta división)
Los días de visita de la ruta que están activando es obligatorio



PAGARE A LA ORDEN

POR: USD \$00,000.00

Debo (emos) y pagaré (emos) solidaria e incondicionalmente, a la orden de Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. a días vista, en esta ciudad o en el lugar donde se me(nos) reconvenga, la cantidad deDÓLARES CON 00/100, de los Estados Unidos de Norte América, en concepto de capital y más los respectivos intereses.

La tasa de interés nominal inicial será del.....% anual, la cual se reajustará cada noventa días, agregando hasta..... puntos porcentuales conforme a la Tasa Pasiva de Referencia que publique el Banco Central del Ecuador vigente a la fecha del reajuste, sin exceder la Tasa de Interés Efectiva Máxima para el segmento comercial.

En caso de mora reconoceré(emos) hasta la fecha en que se produzca el pago total de lo adeudado, una tasa de interés que resulte de aplicar un recargo de hasta el % a la tasa que se halle vigente para la obligación de que se trate a la fecha de vencimiento de la misma; el beneficiario tendrá derecho a demandar judicialmente la solución o pago de todos los valores adeudados correspondientes al capital e interés, interés de mora y los generados por gestiones de cobranza extrajudiciales y judiciales, pago de impuestos, tasas, derechos notariales y de registro, honorarios profesionales y demás gastos, siendo suficiente, para establecer el monto de tales gastos, la mera aseveración del acreedor.

De acuerdo con las pertinentes facultades legales, expresamente declaro(amos) que, además del juez de mi(nuestro) domicilio, me (nos) someto(emos) también, a elección del beneficiario, a la jurisdicción de los Jueces y Tribunales de la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, a quienes en forma voluntaria y expresa prorrogo(amos) para que conozcan de cualquier conflicto derivado de este documento, quedando además sujeto(s) al procedimiento ejecutivo, sumario u ordinario a elección del acreedor

Sin protesto. Exímase de presentación para los pagos así como de avisos por falta de ellos.

En Cuenca,

F) DEUDORES: -----

NOMBRES:

CI/R.U.C:

VISTO BUENO:

En Cuenca,

F) DEUDORES: -----



NOMBRES:

CI/R.U.C:

POR AVAL garantizo (amos) solidariamente en los mismos términos y condiciones constantes en el pagaré a la orden, el cumplimiento de las obligaciones del (los) suscriptor(es), comprometiéndome(nos) con todos mis(nuestros) bienes y de la sociedad conyugal (o sociedad de hecho), y renuncio (amos) a los beneficios de orden, excusión, división y otros que pudieren favorecerme(nos).

De acuerdo con las pertinentes facultades legales expresamente declaro(amos) que, además del juez de mi domicilio, me(nos) someto(emos) también, a elección del Beneficiario, a la jurisdicción de los jueces y Tribunales de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, a quienes en forma voluntaria y expresa prorrogo(amos) para que conozcan de cualquier conflicto derivado de este documento, quedando además sujeto(s) al juicio ejecutivo, Verbal Sumario u Ordinario a elección del acreedor.

Exímase de protesto, así como de avisos por falta de pago.

En.....,

F) DEUDORES: -----

NOMBRES:

CI/R.U.C:

F) DEUDORES: -----

NOMBRES:

CI/R.U.C.



AUDITORÍA DE GESTIÓN

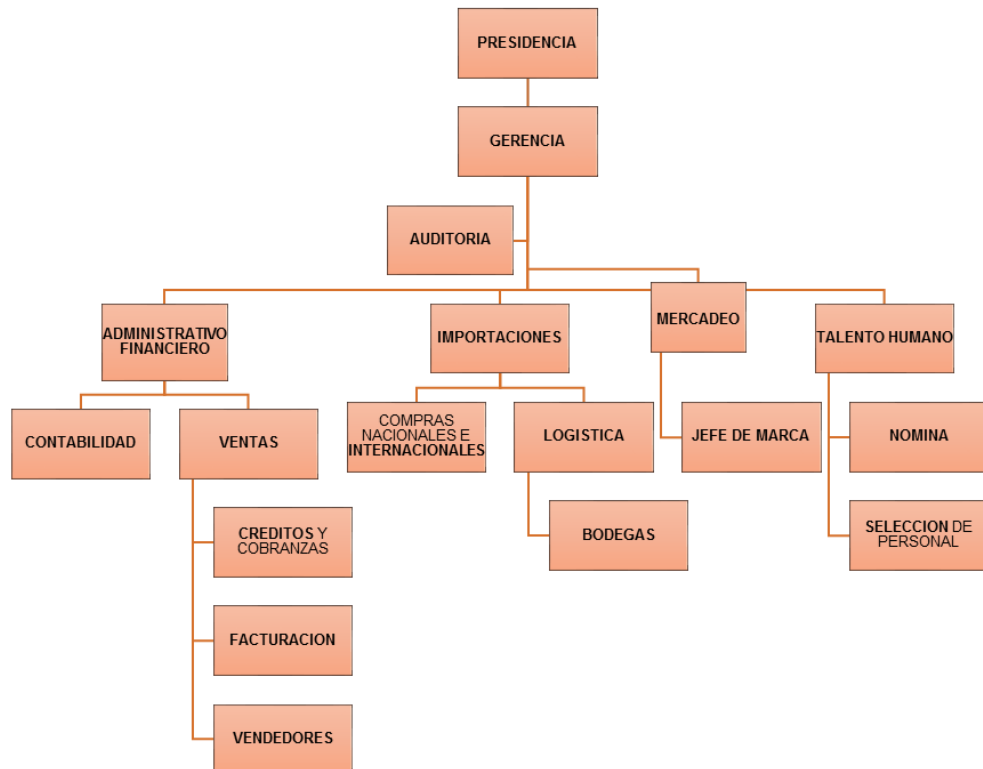
PE/P₁

CUESTIONARIO AL GERENTE Y AL JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Cuestionario al Gerente

1. ¿Conoce cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades? Indique la estructura organizacional de la División Licores.

- ✓ Direccionar la planificación estratégica.
- ✓ Dirigir y aplicar el plan de negocios.
- ✓ Vincular a las distintas Gerencias.
- ✓ Fijar políticas generales de administración.
- ✓ Presentar al directorio, los balances, estados de resultados y presupuestos.
- ✓ Representar a la empresa.
- ✓ Velar el cumplimiento de todos los requerimientos legales.



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

2. ¿Cuáles son las principales normas legales que abarcan a la empresa?

Las emitidas por el SRI, SENAE, INEN, Superintendencia de Compañías, Ministerio del Trabajo, ARCSA.

3. ¿Cómo se comunican o dan a conocer las disposiciones al personal?

- ✓ Reunión con los jefes de los diferentes departamentos.
- ✓ Los jefes se reúnen con su personal a cargo y comunican las nuevas disposiciones.
- ✓ Finalmente, el departamento de RR HH envía un correo masivo.

4. ¿Cómo se incentivan o fortalecen los valores éticos en el personal?

Mediante correos motivadores enviados por el departamento de RRHH.

5. ¿Existe una buena comunicación con el Dpto. de Créditos y Cobranzas?

Si, pues se mantiene una conexión directa entre la Gerencia General y el Dpto. de Créditos y Cobranzas.



6. ¿Realiza alguna otra función más dentro de la empresa? ¿Cuál?

Sí. Actualmente estoy a cargo de la negociación de la compra de inventarios tanto nacional como internacional; esto lo venía haciendo el jefe de Importaciones.

7. ¿Participa Ud. en la selección de personal? ¿Cómo?

Únicamente cuando se va a contratar personal para llenar las vacantes de las diferentes jefaturas.

Realizo una entrevista, a los candidatos preseleccionados por RRHH, luego una prueba de conocimientos, para ver si están aptos o no para el puesto.

Cuestionario al Jefe de Créditos y Cobranzas

1. ¿Conoce cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades? Indique la estructura organizacional del Dpto. de Créditos y Cobranzas.

GENERALES

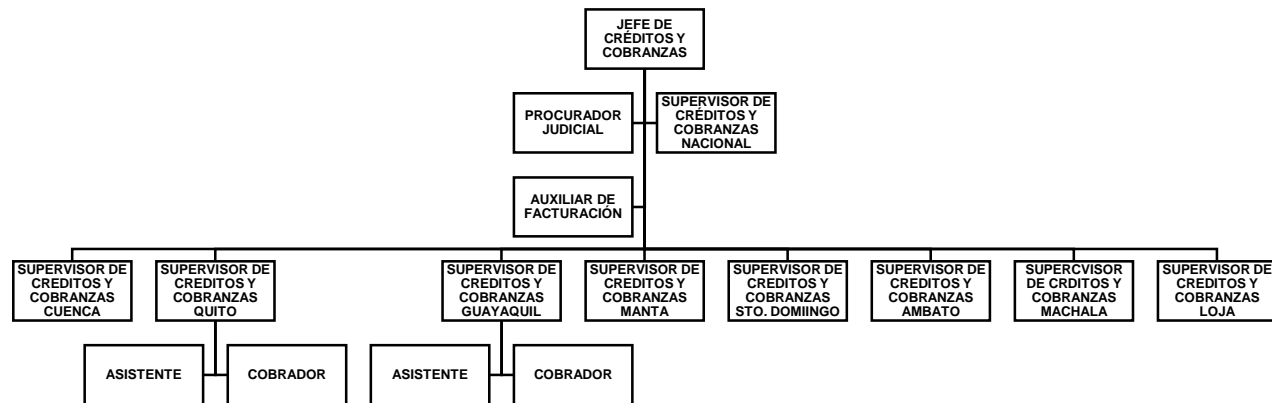
- Seguimiento y supervisión permanente de la cartera a nivel nacional.
- Generación de Estrategias para mejorar las edades de la Cartera.
- Monitorear y hacer cumplir las políticas de cobro de la región a cargo.
- Seguimiento del sistema de crédito y cobranza, (ingreso diario de cobranzas, Notas de crédito, retenciones, etc.)
- Solución de problemas (despachos, facturación, seguimiento de pedidos).
- Apoyo a la gestión de venta.
- Cumplimiento mensual de Meta de Recaudación.
- Cumplimiento mensual de Meta de Cartera vencida (Nacional y Regional).
- Búsqueda constante de mejoras, que permitan una mayor efectividad al departamento de Crédito y Cobranzas.
- Control, seguimiento y aprobación de Pedidos de Compra de la División.

ESPECÍFICAS

- Manejo del sistema, comunicación constante con los clientes.
- Transmitir y hacer cumplir las estrategias establecidas para mejorar las edades de la cartera.



- Generación de reporte mensual de las edades de cartera e información del mismo a los Jefes Regionales para los correctivos necesarios y la Gerencia Financiera.
- Aprobación diaria de Notas de Crédito por productos devueltos, caducados, no recibidos, etc.
- Aprobación diaria de Re Facturaciones.
- Constante comunicación con las Jefaturas de Ventas para conocer y en lo posible apoyar sus necesidades.
- Generación y seguimiento de los flujos de efectivo con el fin de cumplir mensualmente la Meta de Recaudación.
- Seguimiento del flujo de liquidez. Se solicita explicaciones a las Jefaturas Regionales y se presiona para los cobros.
- Realizar acuerdos de pago con clientes vencidos.
- Generación y Cobro de intereses a los clientes que cancelen pasadas las fechas de vencimiento de sus facturas.
- Generación y presentación de Reportes e Informes sobre Cartera Nacional.
- Aprobación y Asignación de Cupos de Créditos para Nuevos Clientes de la División Licores.
- Visitas a las Regionales para Supervisión y Seguimiento de los procedimientos establecidos.
- Visitas a los clientes a nivel nacional.
- Aprobación de los pedidos que a nivel nacional superen los montos establecidos para las jefaturas regionales.
- Supervisar el envío de las cuentas vencidas, que cumplan los requisitos correspondientes, a Cartera Legal y Cartera Castigada.
- Constante comunicación y supervisión del cobro de las cuentas en poder del Departamento Legal.
- Gestión de cobro con visitas, envío de estados de cuenta, llamadas, etc., de las cuentas de empresas relacionadas y familiares.
- Seguimiento y coordinación de los pagos que realizan las cuentas especiales.



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

2. ¿Conoce cuáles son las principales normas legales que le competen?

Las dispuestas por el SRI, en lo que se refiere a facturación. Las tasas de interés impuestas por el Banco Central del Ecuador.

3. ¿Cuáles con los objetivos y metas del Dpto. de Créditos y Cobranzas?

Mantener los mejores niveles de Cartera que permitan la generación del Flujo de Liquidez que necesita la empresa.

Tener una política de crédito de acuerdo a las condiciones actuales del mercado. Manteniendo un sistema de aprobación y cobro que genere fluidez en el proceso de venta y permita un nivel óptimo de Cartera.

4. ¿A quién informa de sus actividades, cada que tiempo y mediante qué documentos?

A la Gerencia General y Gerencia Financiera, cada 15 días, mediante un Comité de Crédito con presentación de resultados, metas y problemas.

5. ¿Indique cómo realiza el control computarizado en su Dpto.? Explique sobre la seguridad de los programas informáticos. ¿Son confiables?

A través del sistema SAP, con el seguimiento de las aprobaciones de pedidos, ingresos de cobranzas, retenciones. El sistema permite rastrear quién y a qué



hora se realizó una acción en el sistema. Los sistemas si son confiables, cada uno tiene accesos a lo que le corresponde realizar dentro de sus funciones.

6. ¿Indique cuáles son las medidas de seguridad para la custodia de la documentación en el Dpto. bajo sus órdenes?

El archivo de las garantías entregadas por los clientes (pagarés, letras de cambio, garantías reales) se centraliza en Cuenca. Se controla a través de una base de datos la cual se llena luego de la correspondiente revisión física del documento por parte del Dpto. Legal. Los archivos de recibos de cobro se mantienen en cada regional. El archivo de los documentos de venta (facturas y guías de remisión) es responsabilidad del departamento de Logística.

7. ¿Quién supervisa sus actividades?

La Gerencia Financiera.

8. ¿Cuenta con manual de procedimientos?

Sí, pero al personal no se les entrega en forma escrita, son difundidos verbalmente.

9. ¿Qué procesos realizan para colocación y recuperación de créditos?

- Manejo del sistema, comunicación constante con los clientes.
- Transmitir y hacer cumplir las estrategias establecidas para mejorar las edades de la cartera.
- Generación de reporte mensual de las edades de cartera e información del mismo a los Jefes Regionales para los correctivos necesarios y la Gerencia Financiera.
- Aprobación diaria de Notas de Crédito por productos devueltos, caducados, no recibidos, etc.
- Aprobación diaria de Re Facturaciones.
- Constante comunicación con las Jefaturas de Ventas para conocer y en lo posible apoyar sus necesidades.
- Generación y seguimiento de los flujos de efectivo con el fin de cumplir mensualmente la Meta de Recaudación.
- Seguimiento del flujo de liquidez. Se solicita explicaciones a las Jefaturas Regionales y se presiona para los cobros
- Realizar acuerdos de pago con clientes vencidos.
- Generación y Cobro de intereses a los clientes que cancelen pasadas las fechas de vencimiento de sus facturas.
- Generación y presentación de Reportes e Informes sobre Cartera Nacional.



- Aprobación y Asignación de Cupos de Créditos para Nuevos Clientes de la División Licores.
- Visitas a las Regionales para supervisión y seguimiento de los procedimientos establecidos.
- Visitas a los clientes a nivel nacional
- Aprobación de los pedidos que a nivel nacional superen los montos establecidos para las jefaturas regionales.
- Supervisar el envío de las cuentas vencidas, que cumplan los requisitos correspondientes, a Cartera Legal y Cartera Castigada.
- Constante comunicación y supervisión del cobro de las cuentas en poder del Departamento Legal.
- Gestión de cobro con visitas, envío de estados de cuenta, llamadas, etc., de las cuentas de empresas relacionadas y familiares.
- Seguimiento y coordinación de pagos que realizan las cuentas especiales.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan para la colocación y recuperación de créditos?

Para la colocación en ocasiones la falta de información proporcionada por los clientes. Para la recuperación la situación actual del país, crisis económica, la compresión del mercado de licores debido a las políticas arancelarias del gobierno, incremento del contrabando. Todo esto ocasiona que los clientes retrasen o dejen de pagar sus obligaciones.

11. ¿Ud. Recibe capacitación en la empresa? Indique cada qué tiempo.

No por el momento.



AUDITORÍA DE GESTIÓN

PE/P₂

ESTRUCTURA ORGÁNICA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y COMUNICACIÓN

Reporte de Planificación Específica.

La estructura orgánica formal de la División Licores es clara en su división y segregación de responsabilidades, evidencia una adecuada jerarquización de niveles organizacionales, lo cual permite que el personal tenga claro los objetivos y metas por alcanzar dentro del ámbito de sus funciones, aunque no las tienen por escrito, todos colaboran dentro de un ambiente laboral establecido y ordenado. Es preciso detallar que existen evidencias de adecuada comunicación de las políticas y procedimientos de los procesos de Créditos y Cobranzas, en sus interrelaciones con otras áreas de la empresa.



División Licores

PE/P₃

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entrevista a: Jefe de Créditos y Cobranzas Fecha: 28 diciembre 2016
Componente evaluado: Departamento de Créditos y Cobranzas.

1. ENTORNO DE CONTROL				
1	Compromiso con la integridad y los valores éticos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
1.1	¿Existe un Código de Ética y conducta de obligatorio cumplimiento?	SI	NO	
1.2	¿La administración evalúa las normas de conducta del personal?	NO	NO	
1.3	¿Se aborda de forma oportuna cualquier desviación o falta contra la moral y la ética?	SI	SI	
1.4	¿La filosofía y el estilo de la administración se comunican con la práctica y el ejemplo?	SI	SI	
1.5	¿Existen Manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos?	SI	NO	
1.6	¿Se han establecido sanciones claras y adecuadamente definidas?	SI	SI	
1.7	¿Existe un Plan Estratégico de la empresa debidamente actualizado?	SI	SI	
1.8	¿Los objetivos de la empresa son claramente definidos, medibles y alcanzables en un determinado lapso?	SI	SI	
1.9	¿Existen canales adecuados para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones con seguridad?	SI	NO	
1.10	¿Existen adecuados procesos para investigar y resolver conductas reñidas con la moral y la ética?	SI	SI	
2	Demuestra independencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de Control Interno	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
2.1	¿Se han establecido responsabilidades de supervisión?	SI	NO	
2.2	¿Se definen y evalúan periódicamente las habilidades y conocimientos aptos para cuestionar y proponer medidas?	NO	NO	
2.3	¿La empresa cuenta con suficientes miembros independientes de la dirección, objetivos para evaluar y tomar decisiones?	SI	SI	
2.4	¿Existe responsabilidad en la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno?	SI	NO	
2.5	¿Se asignan los recursos necesarios para el sistema de control interno?	SI	SI	
2.6	¿Se ha definido la estructura orgánica funcional?	NO	NO	



3	Establece las estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
3.1	¿Se tienen en cuenta las múltiples estructuras utilizadas para respaldar la consecución de los objetivos?	SI	SI	
3.2	¿Se han designado y se evalúan líneas de comunicación de información para cada estructura de la empresa?	SI	NO	
3.3	¿Se delegan facultades, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones?	SI	NO	
4	Demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
4.1	¿Las políticas y prácticas reflejan las expectativas y competencias necesarias para respaldar consecución de objetivos	SI	SI	
4.2	¿La empresa proporciona formación para atraer, desarrollar y retener a su personal y proveedores?	NO	NO	
4.3	¿Se han desarrollado planes de contingencia en la asignación de responsabilidades importantes para el control interno?	NO	NO	
4.4	¿La empresa cuenta con un auditor interno debidamente calificado por la autoridad competente?	SI	SI	Sólo audita Ventas y cartera
5	Define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
5.1	¿Se aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidades?	SI	SI	
5.2	¿Se establecen parámetros de desempeño, incentivos y recompensas?	SI	SI	al personal de Ventas y cartera
5.3	¿Se evalúan los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas con el fin de mantener su relevancia?	SI	SI	Para personal de Ventas y cartera
5.4	¿Se tienen en cuenta las presiones excesivas asociadas a la consecución de los objetivos?	NO	NO	
5.5	¿Se aplica medidas disciplinarias a todos los profesionales oportunos?	SI	SI	Menos al personal de Ventas y cartera
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE		SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?		78,60%	21,40%	El componente está presente, pero adolece de limitación en su funcionamiento.
¿Está en funcionamiento el componente?		53,60%	46,40%	
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
6.1	¿Los objetivos operacionales reflejan las opciones efectuadas por la dirección con	SI	SI	



	relación a la estructura, consideraciones sectoriales y desempeño de la empresa?			
6.2	¿Se consideran las tolerancias al riesgo?	SI	SI	
6.3	¿Se han establecido metas de desempeño financiero y de operaciones?	SI	SI	
6.4	¿Se considera al incremento de operaciones como factor para el incremento de riesgos?	SI	SI	
6.5	¿Se utilizan los objetivos operacionales como base para asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño financiero y operacional deseado?	SI	SI	
6.6	¿La información interna proporciona a la dirección información completa y precisa con relación a la gestión de la empresa?	SI	SI	
6.7	¿Se refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios en los objetivos no financieros?	SI	NO	
6.8	¿La información interna refleja las transacciones y eventos dentro de un rango de límites aceptables?	SI	SI	
6.9	¿Los objetivos de cumplimiento reflejan la normativa legal y regulaciones externas?	SI	SI	
6.10	¿La información no financiera externa cumple las normas legales y regulaciones vigentes?	SI	SI	
6.11	¿Se han establecido objetivos para detectar conductas penales y otro tipo de irregularidades?	SI	SI	
6.12	¿Existen estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos?	SI	NO	
7	Identifica y analiza los riesgos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
7.1	¿La empresa identifica y evalúa riesgos en todos sus niveles, para la consecución de sus objetivos?	SI	NO	
7.2	¿En la identificación de los riesgos se consideran factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos?	SI	SI	
7.3	¿Los mecanismos de evaluación de riesgos involucran a los niveles apropiados de la dirección?	SI	NO	
7.4	¿Se estima la importancia de los riesgos identificados?	SI	SI	
7.5	¿La evaluación de los riesgos determina la forma de responder a ellos?	SI	SI	
8	Evalúa el riesgo de fraude	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión



8.1	¿Se consideran como indicadores la posible información fraudulenta, pérdida de activos y casos de corrupción?	SI	SI	
8.2	¿Se evalúan los incentivos y las presiones?	SI	SI	
8.3	¿Se evalúan las oportunidades de adquisiciones, uso y venta de activos no autorizados, alteración de registros u otros actos irregulares?	NO	NO	
8.4	¿Se evalúa las actitudes y justificaciones de actuaciones irregulares?	SI	SI	
9	Identifica y analiza los cambios que podrían afectar al Control Interno	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
9.1	¿Se evalúan los cambios en el entorno externo?	NO	NO	
9.2	¿Se evalúan los cambios en el modelo de negocio de la empresa?	SI	SI	
9.3	¿Se evalúan los cambios en la alta dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al control interno?	SI	NO	
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE		SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?		91,70%	8,30%	El componente está muy bien presente y en funcionamiento aceptable.
¿Está en funcionamiento el componente?		70,80%	29,20%	

3. ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	Define y desarrolla actividades de control que mitiguen los riesgos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
10.1	¿Las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se realizan de manera eficaz?	SI	SI	
10.2	¿En las actividades de control se tienen en cuenta los factores específicos de la empresa?	SI	SI	
10.3	¿Se ha determinado qué procesos requieren implementación de actividades de control?	SI	NO	
10.4	¿Se evalúan distintos tipos de actividades de control?	SI	NO	
10.5	¿Se tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades de control?	SI	NO	
10.6	¿Se aborda la segregación de funciones se selecciona y desarrollan actividades de control alternativas?	SI	NO	
11	Define y desarrolla controles generales sobre la tecnología	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
11.1	¿Se ha establecido la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos del negocio y los controles generales sobre la tecnología?	SI	SI	
11.2	¿Se establecen actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas?	SI	SI	



11.3	¿Se establecen actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad?	SI	SI	
11.4	¿Se establecen actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías?	SI	SI	
12	Despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
12.1	¿Se han establecido políticas y procedimientos para respaldar la implementación de las instrucciones adoptadas por la dirección?	SI	NO	En forma verbal
12.2	¿Se han establecido responsabilidades para la ejecución de las políticas y procedimientos?	SI	SI	En forma verbal
12.3	¿Las actividades de control se realizan en el momento oportuno?	SI	NO	No se aplican
12.4	¿Las medidas correctivas se dan luego de la investigación correspondiente?	SI	SI	
12.5	¿Las actividades de control son efectuadas por personal competente?	SI	SI	
12.6	¿Se revisan y actualizan periódicamente las actividades de control para determinar si siguen siendo relevantes?	SI	NO	
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE		SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?		100%	0%	Componente presente de manera óptima pero con limitación en su funcionamiento.
¿Está en funcionamiento el componente?		56,25%	43,75%	
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
13	Genera y utiliza información relevante y de calidad	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
13.1	¿Se identifican los requisitos de información necesaria?	SI	SI	
13.2	¿Los sistemas de información captan fuentes de datos internos y externos?	SI	SI	
13.3	¿Se procesan datos relevantes y se los transforma en información útil?	SI	SI	
13.4	¿Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegible, verificable y que se custodia en forma oportuna y adecuada?	SI	SI	
13.5	¿La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos?	SI	SI	
14	Comunica información internamente	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
14.1	¿Existe un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el	SI	NO	



	personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno?			
14.2	¿La administración y la dirección disponen de la información necesaria para cumplir sus funciones?	SI	NO	
14.3	¿Existen canales de información independientes, como canales de denuncias?	SI	NO	
14.4	¿La comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la información?	SI	SI	
15	Comunica con partes interesadas externos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
15.1	¿Existe comunicación con las partes interesadas externas?	SI	SI	
15.2	¿Existen canales de comunicación abiertos para recibir información relevante?	SI	SI	
15.3	¿La información relevante procedente de evaluaciones externas se comunica al consejo de administración?	SI	SI	
15.4	¿Existen canales de información independientes, como canales de denuncias?	SI	SI	
15.5	¿La comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la información, así como los requisitos y asuntos de carácter jurídico, normativo y fiduciario?	SI	SI	
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE		SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?		100%	0%	Componente presente en forma óptima y funcionamiento adecuado.
¿Está en funcionamiento el componente?		78,60%	21,40%	
5. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN - MONITOREO				
16	Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
16.1	¿Se tiene en cuenta una combinación de evaluaciones continuas e independientes?	NO	NO	
16.2	¿Se tiene en cuenta el ritmo de cambio en la empresa para las evaluaciones continuas e independientes?	SI	NO	Al personal de Ventas y cartera
16.3	¿Se establecen referencias para las evaluaciones?	SI	NO	Al personal de Ventas y cartera
16.4	¿El personal que realiza las evaluaciones continuas e independientes tiene los suficientes conocimientos?	SI	NO	
16.5	¿Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones?	NO	NO	

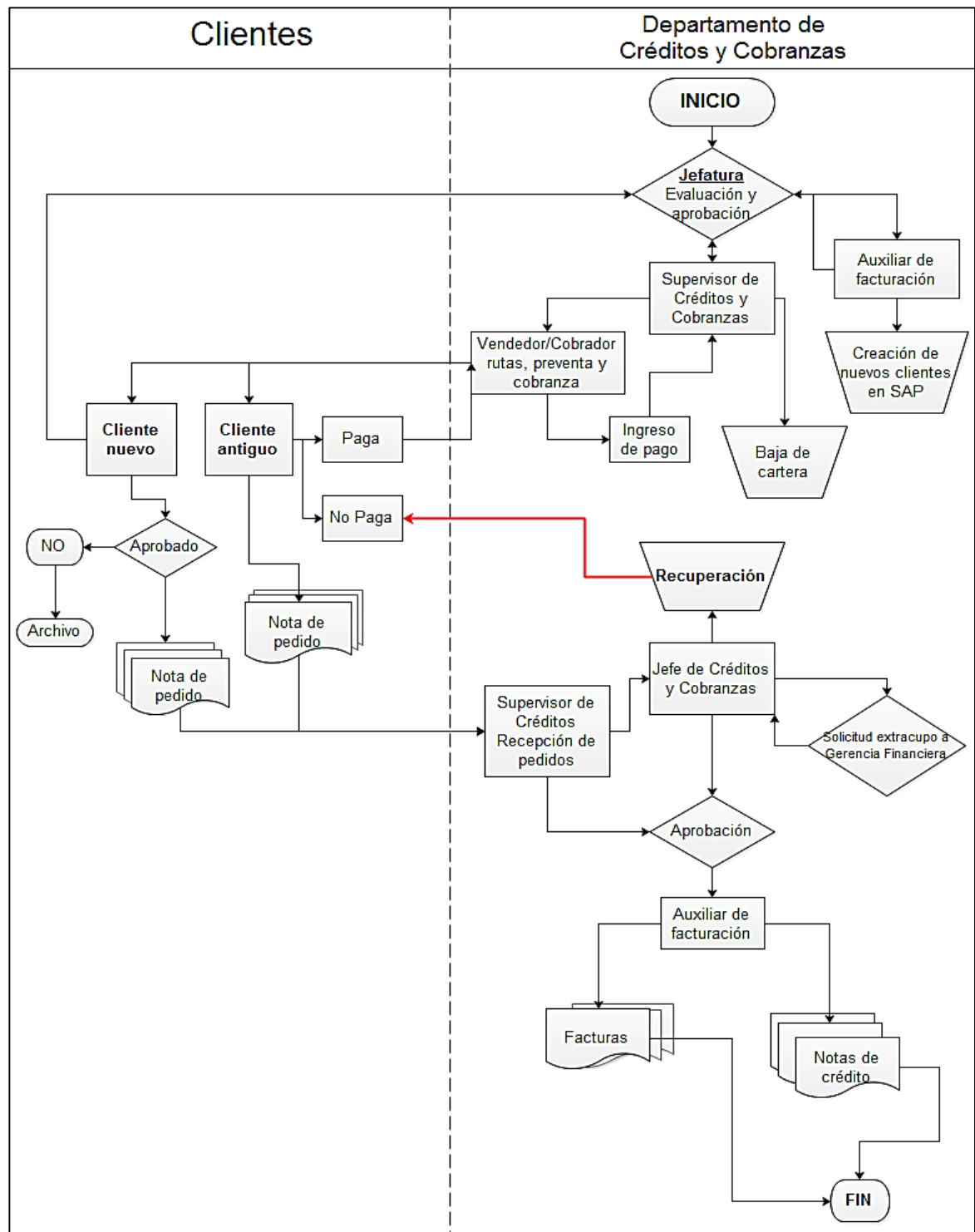


16.6	¿La dirección modifica el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función del riesgo?	NO	NO	
16.7	¿Las evaluaciones independientes se realizan periódicamente?	NO	NO	
17	Evalúa y comunica deficiencias de forma oportuna para aplicar correctivos	¿Presente? (Si/No)	¿En funcionamiento? (Si/No)	Conclusión
17.1	¿Se evalúan y analizan los resultados de las evaluaciones continuas e independientes?	NO	NO	
17.2	¿Las deficiencias encontradas son comunicadas a los responsables para que adopten las medidas correctivas?	SI	SI	
17.3	¿La dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual?	SI	NO	
17.4	¿Se comunican los resultados de los informes de auditoría interna?	SI	NO	
17.5	¿Se comunican los resultados de los informes de auditoría externa y de organismos de control?	SI	NO	
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE		SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?		58,30%	41,70%	Componente con presencia limitada y funcionando de manera inadecuada
¿Está en funcionamiento el componente?		8,30%	91,70%	



AUDITORÍA DE GESTIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS





AUDITORÍA DE GESTIÓN

PE/P₅

MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LA CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN

Actualmente no existe una persona encargada del archivo general, por lo tanto, cada persona es custodia responsable de los documentos que genere.



PE/P₆

AUDITORÍA DE GESTIÓN PERFIL Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Existen políticas definidas para la selección del talento humano en la empresa, que determinan un perfil para cada puesto.

La última evaluación al personal de la empresa se realizó en el 2013 por lo que se ha decidido que en este año se haga un levantamiento de funciones y la posterior evaluación del personal, con la finalidad de que estén acordes con los estándares de la empresa y ajustados a la normativa legal.

La empresa analiza ciertos factores y utiliza sus métodos para la selección e inducción del personal, tales como:

Selección

Se analiza las funciones que debe cumplir el nuevo aspirante, se realiza una entrevista, pruebas de conocimiento, experiencia en puestos similares, historial laboral.

Inducción

Se indica la misión, visión, objetivos y reglamentos de la empresa.

Presentación a todo el grupo de trabajo.

Capacitación en sus nuevas labores.

Constantemente se capacita al personal de las diferentes áreas, según lo programado por RRHH. Aunque este año no se ha capacitado al área de contabilidad y de compras, debido a que se dio prioridad al personal de ventas y mercadeo, por el lanzamiento de nuevos productos.

En la empresa se han presentado casos de procedimientos administrativos al personal por actos vinculados a la falta de ética y la moral (estafa y hurto), en los cuales se han visto involucrados personal de confianza y se han tomado acciones legales de forma inmediata.

Frecuentemente se presentan problemas en el área de ventas y bodegas; por la falta de control, varios vendedores se han visto involucrados en el hurto de dinero

(Valores cancelados en efectivo por los clientes), y en el caso del personal de bodega no han podido sustentar la falta de inventario físico.



AUDITORÍA DE GESTIÓN

PE/P7

POLÍTICAS IMPLEMENTADAS EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO Y PERTINENCIA.

En el Departamento de Créditos y Cobranzas de la División Licores, se han implementado las políticas y procedimientos, pero éstas se transmiten únicamente en forma verbal y se cumplen para el momento en el que se disponen o se emiten, pero a medida que pasa el tiempo caen en el desuso y al no existir algo escrito, el personal comete faltas por desconocimiento, particularmente el personal nuevo, a quien se le da las políticas de la empresa de manera general.



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS DEL SISTEMA INFORMÁTICO

PE/P₈

La información brindada por el sistema SAP, no es del todo adecuada, debido que no se puede observar la manera cómo se procedió a cancelar las facturas, es decir no se puede visualizar si se realizó mediante transferencia, depósito o número de cheque. Lo positivo es que la información se actualiza de forma inmediata, también arroja una cartera por edades.

Pero al tratarse de un sistema nuevo, aun no se han podido explotar todas las bondades del software y se han registrado errores debido a que se desconocía su funcionamiento.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS			
COMPONENTE	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		ENFOQUE DE AUDITORÍA
	Inherente	Control	
Conocimiento del área a evaluar	Mínimo	Mínimo	Realizar observaciones y evaluaciones de las instalaciones físicas; si son las apropiadas para el desarrollo normal de las actividades dentro del Dpto. de Créditos y Cobranzas.
	Instalaciones modernas y adecuada infraestructura física	Adecuada distribución para el desempeño de sus operaciones,	
Metas y objetivos	Bajo	Bajo	Indague sobre las actividades que se realizan en el Dpto. de Créditos y Cobranzas, que le permitan alcanzar sus objetivos.
	Claramente definidos y conocidos.	El personal conoce sus metas y se orienta a cumplirlas.	
Políticas y Procedimientos	Moderado	Moderado	Evalúe el cumplimiento de las políticas y procedimientos, particularmente las relacionadas con el Dpto. de Créditos y Cobranzas. Analice el POA.
	Existe Manual, pero no se difunde por escrito. Existe POA, pero no se difunde por escrito.	El personal no conoce de manera específica, porque no se les informa de manera escrita	



COMPONENTE	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		ENFOQUE DE AUDITORÍA
	Inherente	Control	
Información administrativa y de operaciones	Bajo	Bajo	<p>Analice los presupuestos aprobados.</p> <p>Evalúe la seguridad de la documentación en el Dpto. de Créditos y Cobranzas</p>
	<p>Existen presupuestos de conocimiento y trato por Gerencia.</p> <p>El personal conoce sus funciones y responsabilidades.</p>	<p>Se controla de manera específica.</p> <p>Se cumplen las funciones con responsabilidad.</p>	
Comunicaciones	Bajo	Bajo	<p>Observe y evalúe las relaciones de coordinación y comunicación entre los niveles dentro del Dpto. de Créditos y Cobranzas.</p>
	<p>Las comunicaciones son las apropiadas, directas y oportunas en todos los niveles organizacionales</p>	<p>Se dan reuniones periódicas para evaluar las comunicaciones y coordinaciones.</p> <p>Existe permanente control sobre las comunicaciones internas y externas.</p>	
Talento Humano	Bajo	Moderado	<p>Evalúe si se han dado charlas informativas al personal, respecto a normativas legales y administrativas.</p>
	<p>Gerencia participa en selección de personal. El personal cumple las disposiciones encomendadas.</p>	<p>Las capacitaciones al personal son esporádicas.</p> <p>Se han presentado hurtos de dinero y mercadería.</p>	



COMPONENTE	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		ENFOQUE DE AUDITORÍA
	Inherente	Control	
Ambiente Laboral	Bajo	Bajo	Analice el ambiente laboral dentro del normal desarrollo de las actividades del Dpto. de Créditos y Cobranzas.
	Adecuado ambiente de trabajo en todos los niveles.	Se controla el ambiente laboral para el bienestar de los empleados.	
Sistema Informático	Bajo	Bajo	Evalúe la confiabilidad del software SAP, tanto para el ingreso de informaciones y registros, como para la utilización disponible en su base de datos.
	El sistema informático cumple las expectativas, pero falta explotarlo en todas sus capacidades	El software permite informaciones confiables, pero falta orientación para su mejor uso.	

INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA

Para determinar si el Dpto. de Créditos y Cobranzas pudo alcanzar sus metas.

Tabla 17, Colocaciones 2014 y 2015

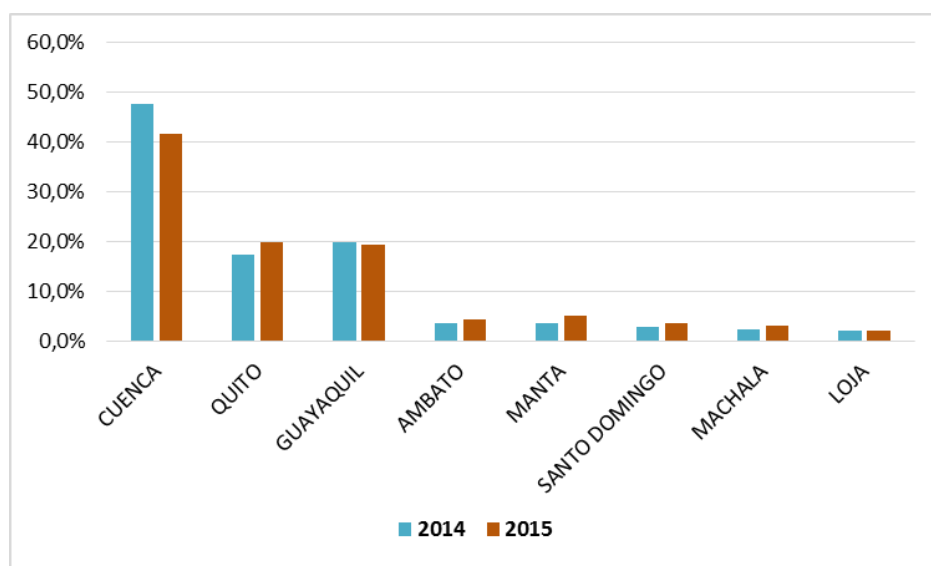
OFICINA	2014		2015	
	TOTAL	%	TOTAL	%
CUENCA	\$ 8.517.682,83	47,7%	\$ 9.669.070,26	41,6%
QUITO	\$ 3.128.612,75	17,5%	\$ 4.655.762,71	20,0%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	20,0%	\$ 4.535.417,08	19,5%
AMBATO	\$ 647.652,27	3,6%	\$ 1.014.602,42	4,4%
MANTA	\$ 652.684,05	3,7%	\$ 1.224.054,81	5,3%
SANTO DOM	\$ 526.646,70	2,9%	\$ 876.533,69	3,8%
MACHALA	\$ 425.372,38	2,4%	\$ 768.167,97	3,3%
LOJA	\$ 380.539,93	2,1%	\$ 488.329,50	2,1%
	\$17.858.354,91	100%	\$ 23.231.938,44	100,0%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores

Responsable: Las autoras.

En la Tabla 19 y Gráfico 1, observamos que Créditos y Cobranzas de la oficina Cuenca (matriz) - División Licores, en el 2014 y 2015 concentra el mayor porcentaje de colocaciones, 47,7% y 41,6% respectivamente; sin embargo, estos porcentajes también nos indican que la oficina de Cuenca en el 2015, comparando con el 2014, bajó sus ventas con relación al total colocado.

Gráfico 1, Porcentajes de colocaciones a nivel nacional



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores

Responsable: Las autoras.



INDICADOR DE EFICIENCIA

La eficiencia se determina por la distribución que alcanza la División Licores, mediante su Dpto. de Créditos y Cobranzas, durante sus operaciones en el 2015. El indicador se obtiene dividiendo la Utilidad sobre el total de ventas.

Tabla 18, Ventas, costo y utilidad de la División Licores-AJE 2015

	2015	Indicador
Ventas	\$ 23.231.938,44	
Costo de Ventas	\$ 15.565.606,61	
Utilidad	\$ 7.666.331,83	33%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

$$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTAS}} = \frac{7.666.331,83}{23.231.938,44} = 33\%$$

En la Tabla 18 determinamos que la División Licores – AJE en el 2015 alcanzó una eficiencia de 33%; es decir que por cada dólar que generan las ventas, tiene disponible el \$ 0,33 para cubrir costos y generar ganancias; este indicador es aceptable dentro del giro normal de la empresa.



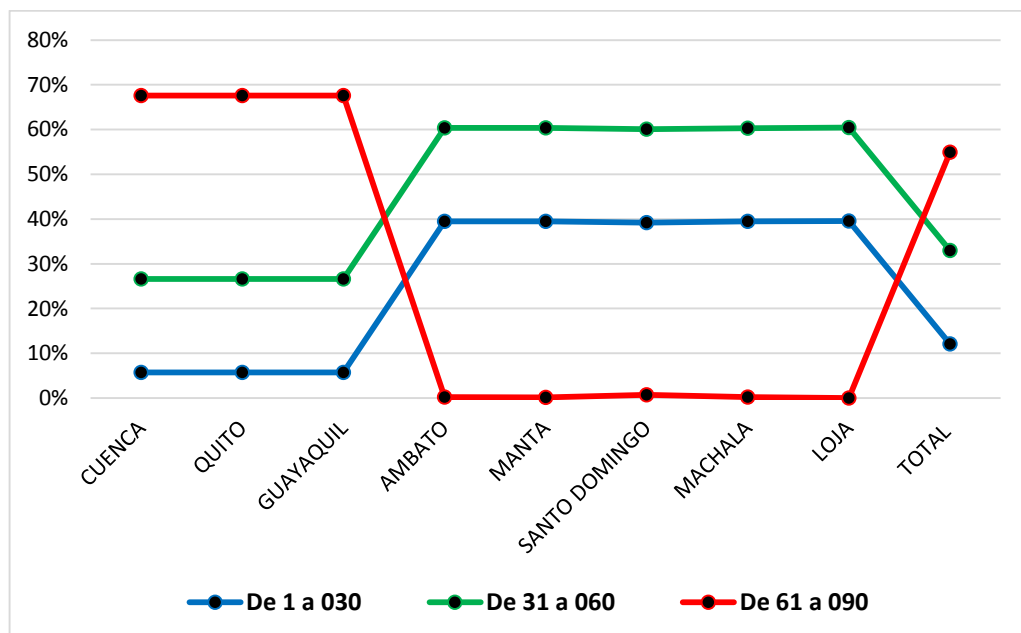
Tabla 19, Edades de la cartera de créditos.

OFICINA	TOTAL	De 1 a 030	%	De 31 a 060	%	De 61 a 090	%
CUENCA	\$ 9.669.070,26	\$ 556.382,73	6%	\$ 2.573.994,93	27%	\$ 6.538.692,60	68%
QUITO	\$ 4.655.762,71	\$ 267.904,35	6%	\$ 1.239.406,61	27%	\$ 3.148.451,75	68%
GUAYAQUIL	\$ 4.535.417,08	\$ 260.979,36	6%	\$ 1.207.369,50	27%	\$ 3.067.068,22	68%
AMBATO	\$ 1.014.602,42	\$ 400.468,79	39%	\$ 612.182,44	60%	\$ 1.951,19	0%
MANTA	\$ 1.224.054,81	\$ 483.294,35	39%	\$ 738.713,72	60%	\$ 2.046,74	0%
SANTO DOMINGO	\$ 876.533,69	\$ 343.719,94	39%	\$ 526.623,26	60%	\$ 6.190,49	1%
MACHALA	\$ 768.167,97	\$ 303.058,89	39%	\$ 463.349,90	60%	\$ 1.759,18	0%
LOJA	\$ 488.329,50	\$ 193.215,72	40%	\$ 295.113,78	60%	\$ -	0%
TOTAL	\$ 23.231.938,44	\$ 2.809.024,12	12%	\$ 7.656.754,15	33%	\$ 12.766.160,17	55%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Los porcentajes de la Tabla 19 se expresan en el Gráfico 2, donde observamos que el 55% de la cartera de créditos es colocada de 61 a 90 días; y que Cuenca, Quito y Guayaquil tienen concentradas sus colocaciones en este rango con 68% cada una (superando al total que se ubica en 55%), con lo cual se demuestra que existe flexibilidad crediticia a los “clientes exclusivos” de la empresa que son administrados en estas ciudades, a quienes se les concede beneficios selectivos.

Gráfico 2, Porcentaje de las edades de la cartera de crédito.



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.



Tabla 20, Cantidad de deudores en el 2015

OFICINA	NÚMERO DE DEUDORES	% DEUDORES
CUENCA	1132	23%
QUITO	1125	23%
GUAYAQUIL	772	16%
AMBATO	335	7%
MANTA	682	14%
SANTO DOMINGO	276	6%
MACHALA	307	7%
LOJA	200	4%
TOTAL	4829	100%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

La Tabla 20 nos muestra que la mayor cantidad de deudores se ubican en las regionales de Cuenca y Quito, lo cual es coherente con las colocaciones expresadas.

Tabla 21, Garantías existentes al 2015

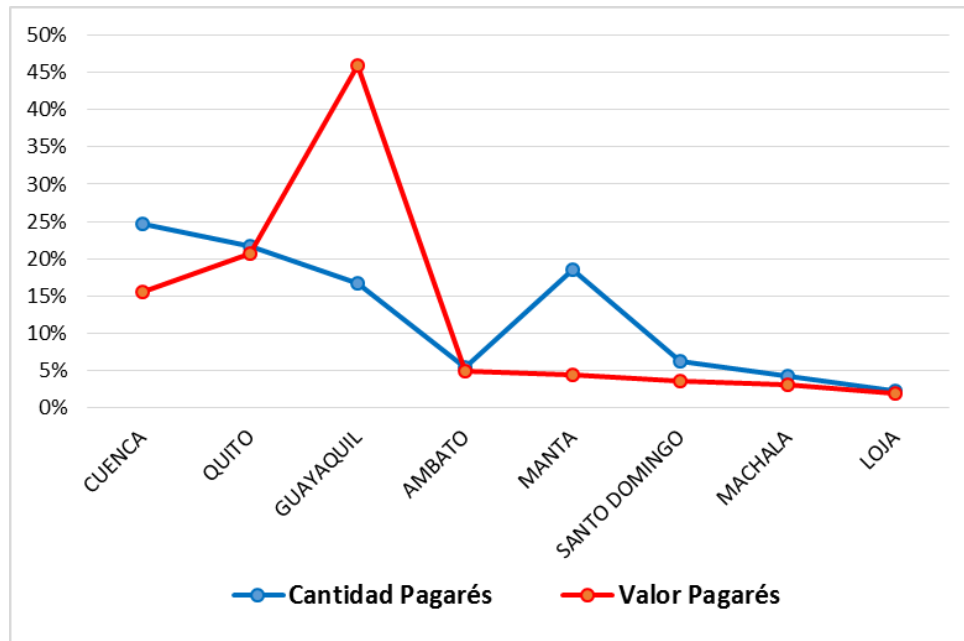
Garantías							
Regional	Cantidad		tipo de garantías	Valor		En Dpto.legal	valor total de pagarés en Dpto.legal
	Absoluto	%		Absoluto	%		
CUENCA	94	25%	pagaré	\$ 579.100,00	15%		
QUITO	83	22%	pagaré	\$ 775.650,00	21%	2pagarés	\$ 2.950,00
GUAYAQUIL	64	17%	pagaré	\$ 1.716.300,00	46%	2 pagarés	\$ 65.000,00
AMBATO	21	5%	pagaré	\$ 181.800,00	5%		
MANTA	71	19%	pagaré	\$ 165.000,00	4%		
SANTO DOM	24	6%	pagaré	\$ 137.900,00	4%		
MACHALA	16	4%	pagaré	\$ 115.750,00	3%		
LOJA	9	2%	pagaré	\$ 71.000,00	2%		
TOTAL	382	100%		\$ 3.742.500,00	100%	4	\$ 67.950,00

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

La Tabla 21 nos informa que existen 382 garantías (pagarés) en el Dpto. de Créditos y Cobranzas, de las cuales en el Dpto. Legal sólo existen 4 pagarés por un monto de \$ 67.950. El 25% de los pagarés se encuentran en la Regional Cuenca; sin embargo, esa mayor cantidad de pagarés significan el 15% del total del dinero que representan todos los pagarés, debido a la escasa exigencia que hace la regional Cuenca a sus “clientes exclusivos”.

Se destaca la Regional Guayaquil que tiene el 17% del total de pagarés que significan la mayor cantidad de dinero (46%) del total (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3, Garantías en cantidad y valor de los pagarés



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Tabla 22, Comparación de las garantías con las colocaciones en el 2015.

2015			
OFICINA	Colocaciones	Valor garantía	%
CUENCA	\$ 9.669.070,26	\$ 579.100,00	6%
QUITO	\$ 4.655.762,71	\$ 775.650,00	17%
GUAYAQUIL	\$ 4.535.417,08	\$ 1.716.300,00	38%
AMBATO	\$ 1.014.602,42	\$ 181.800,00	18%
MANTA	\$ 1.224.054,81	\$ 165.000,00	13%
SANTO DOMINGO	\$ 876.533,69	\$ 137.900,00	16%
MACHALA	\$ 768.167,97	\$ 115.750,00	15%
LOJA	\$ 488.329,50	\$ 71.000,00	15%
TOTAL	\$ 23.231.938,44	\$ 3.742.500,00	16%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En la Tabla 22 observamos que las garantías significan el 16% del total de las colocaciones en el 2015 y que el valor de las garantías de la oficina de Cuenca representa un 6% de sus colocaciones, lo que evidencia la poca exigencia de las mismas a sus “clientes exclusivos”.



INDICADOR DE EFICACIA

En el 2015 la Oficina de Cuenca registró un nivel de eficacia del 96,7%, en razón de haberse planteado la meta de llegar a \$10.000.000 en colocaciones.

$$\frac{\text{Colocación realizada}}{\text{Colocación proyectada}} \times 100 = \frac{9.669.070,26}{10.000.000,00} \times 100 = 96,7\%$$

Este indicador nos muestra que la oficina matriz (Cuenca) ha dado cumplimiento al 96,7% de su plan de ventas con respecto a lo proyectado, es decir que las colocaciones se han cumplido con sobresaliente eficacia.

Indicador de ventas por trabajador

$$\frac{\text{Venta total Cuenca}}{\text{N° de vendedores}} = \frac{9.669.070,26}{8} = \$ 1.208.633,78$$

La venta promedio por vendedor en el año 2015 en la oficina matriz (Cuenca), fue de **\$ 1.208.633,78**; 12,5% de ventas por cada trabajador.

INDICADOR DE ECONOMÍA

Nos informan si los recursos se han conseguido con el menor costo, en el tiempo oportuno, cantidad precisa y calidad deseada. Se establecen para los recursos financieros, humanos y materiales.

Considerando los recursos financieros y los humanos, tenemos que en el 2015 la División Licores registró un gasto total de \$ 7.834.740,53, de los cuales \$ 156.753,60 corresponden a sueldos del personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.

$$\frac{\text{GASTOS EN SUELDOS DEL DPTO. DE CRÉDITOS Y COBRANZAS}}{\text{TOTAL DE LOS GASTOS DE LA DIVISIÓN LICORES}} \times 100$$

$$\frac{156.753,60}{7.834.740,53} \times 100 = 2\%$$

Los gastos por sueldos y salarios del personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas, cuya principal actividad es la colocación y recuperación de cartera, representan el 2% del total de los gastos de la División Licores.

$$\frac{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS}}{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN LICORES}} \times 100$$



$$\frac{16}{265} \times 100 = 6\%$$

$$\frac{\text{Número de empleados de la Oficina Cuenca (Matriz)}}{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS}} \times 100$$

$$\frac{5}{16} \times 100 = 31\%$$

Los empleados del Dpto. de Créditos y Cobranzas a nivel nacional representan el 6% de la División Licores. Pero si consideramos solamente a los empleados de la oficina matriz (Cuenca), encontramos que éstos representan el 31% con relación al total de empleados del Dpto. de Créditos y Cobranzas; con lo cual se determina que casi la tercera parte de los empleados del Dpto. evaluado se encuentra en la oficina de Cuenca.



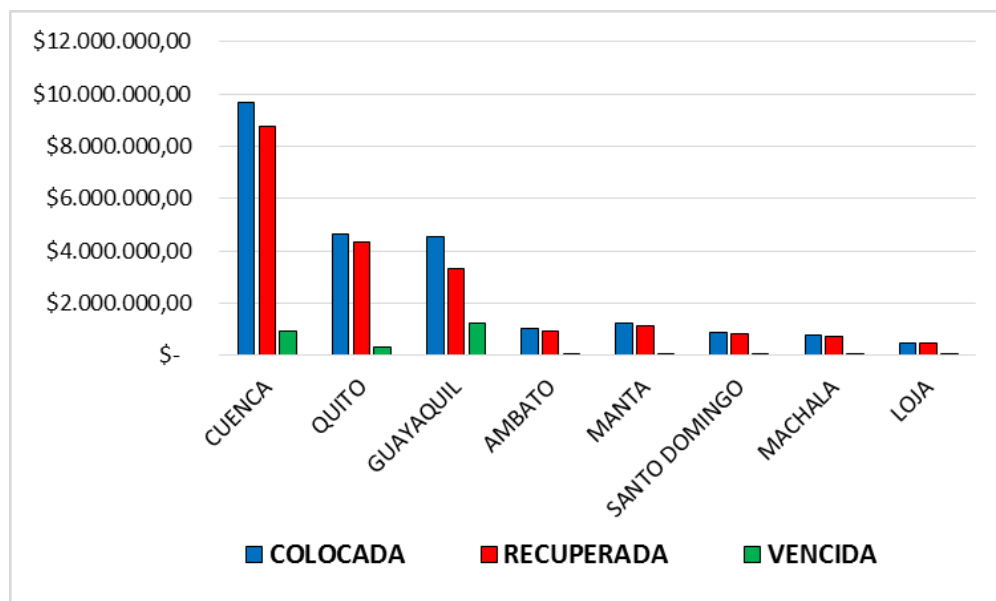
CRÉDITOS COLOCADOS, RECUPERADOS Y VENCIDOS

Tabla 23, Cartera colocada, recuperada y vencida en el 2015

OFICINA	COLOCADA	RECUPERADA	VENCIDA
CUENCA	\$ 9.669.070,26	\$ 8.759.056,37	\$ 910.013,89
QUITO	\$ 4.655.762,71	\$ 4.312.371,05	\$ 343.391,66
GUAYAQUIL	\$ 4.535.417,08	\$ 3.320.775,22	\$ 1.214.641,86
AMBATO	\$ 1.014.602,42	\$ 950.351,60	\$ 64.250,82
MANTA	\$ 1.224.054,81	\$ 1.155.560,96	\$ 68.493,85
SANTO DOMINGO	\$ 876.533,69	\$ 843.446,17	\$ 33.087,52
MACHALA	\$ 768.167,97	\$ 720.233,00	\$ 47.934,97
LOJA	\$ 488.329,50	\$ 485.607,18	\$ 2.722,32
TOTAL	\$ 23.231.938,44	\$ 20.547.401,55	\$ 2.684.536,89

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 4, Cartera colocada, recuperada y vencida en el 2015



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

La Tabla 23 nos muestra la cartera colocada, recuperada y vencida en el 2015; observamos que la recuperación está siempre cercana a la colocada y la vencida es mínima, con excepción de Guayaquil que tiene una considerable cartera vencida.



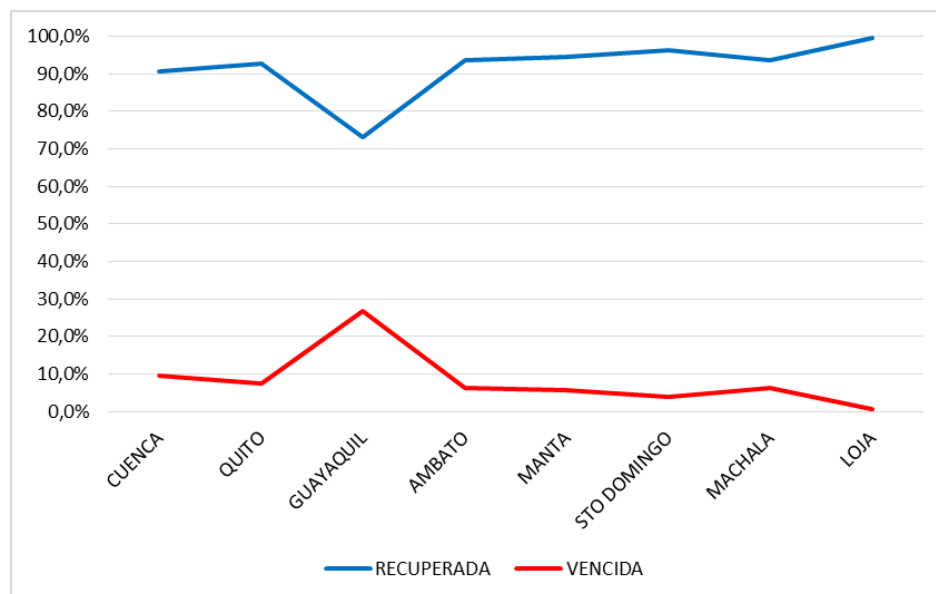
INDICADORES DE EFICACIA SOBRE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN

Tabla 24, Colocación y recuperación de cartera 2015

CARTERA 2015			
OFICINA	COLOCADA	RECUPERADA	%
CUENCA	9.669.070,26	8.759.056,37	90,6%
QUITO	4.655.762,71	4.312.371,05	92,6%
GUAYAQUIL	4.535.417,08	3.320.775,22	73,2%
AMBATO	1.014.602,42	950.351,60	93,7%
MANTA	1.224.054,81	1.155.560,96	94,4%
STO DOMINGO	876.533,69	843.446,17	96,2%
MACHALA	768.167,97	720.233,00	93,8%
LOJA	488.329,50	485.607,18	99,4%
TOTAL	23.231.938,44	20.547.401,55	88,4%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 5, Comparación de la cartera recuperada y la vencida en el 2015



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En la Tabla 24 y Gráfico 5 observamos los valores relativos de la cartera recuperada con relación a la colocación por agencias. La oficina de Cuenca recupera el 90,6% de lo colocado. La oficina de Guayaquil registra la más baja recuperación (73,2%).



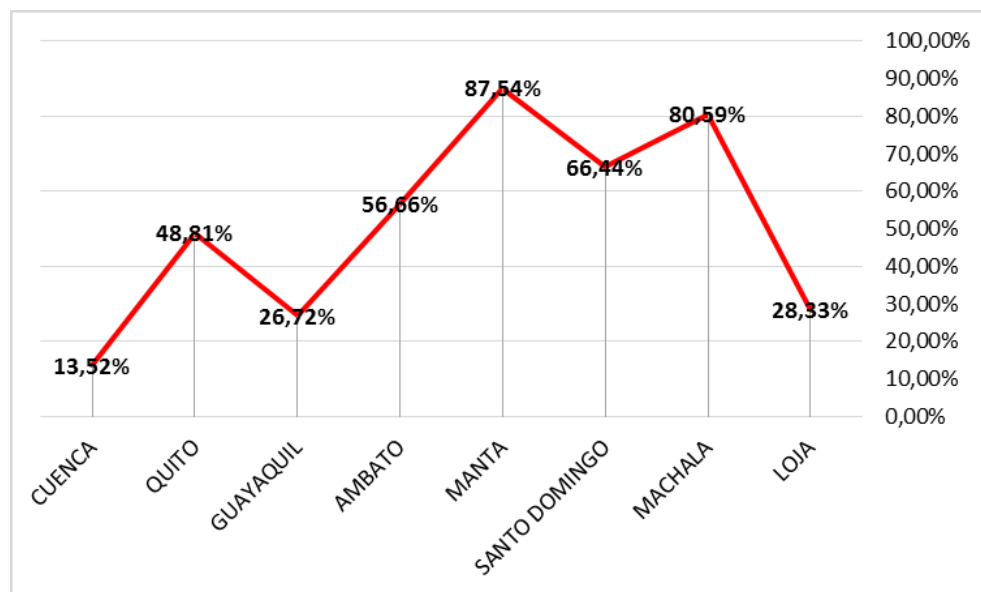
COMPARACIÓN DEL INCREMENTO DE CARTERA DE CRÉDITO

Tabla 25, Comparación cartera 2014 - 2015

OFICINA	2014	2015	VARIACIÓN	
	TOTAL	TOTAL	Absoluta	Relativa
CUENCA	\$ 8.517.682,83	\$ 9.669.070,26	\$ 1.151.387,43	13,52%
QUITO	\$ 3.128.612,75	\$ 4.655.762,71	\$ 1.527.149,96	48,81%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	\$ 4.535.417,08	\$ 956.253,08	26,72%
AMBATO	\$ 647.652,27	\$ 1.014.602,42	\$ 366.950,15	56,66%
MANTA	\$ 652.684,05	\$ 1.224.054,81	\$ 571.370,76	87,54%
SANTO DOM	\$ 526.646,70	\$ 876.533,69	\$ 349.886,99	66,44%
MACHALA	\$ 425.372,38	\$ 768.167,97	\$ 342.795,59	80,59%
LOJA	\$ 380.539,93	\$ 488.329,50	\$ 107.789,57	28,33%
	\$17.858.354,91	\$ 23.231.938,44	\$ 5.373.583,53	30,09%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 6, Variación relativa de las colocaciones a nivel nacional.



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En el Gráfico 6 observamos la variación relativa entre los años 2014 y 2015, notamos que todas las oficinas a nivel nacional incrementaron sus colocaciones, pero se destaca que la oficina de Cuenca es la que menos incremento registró.

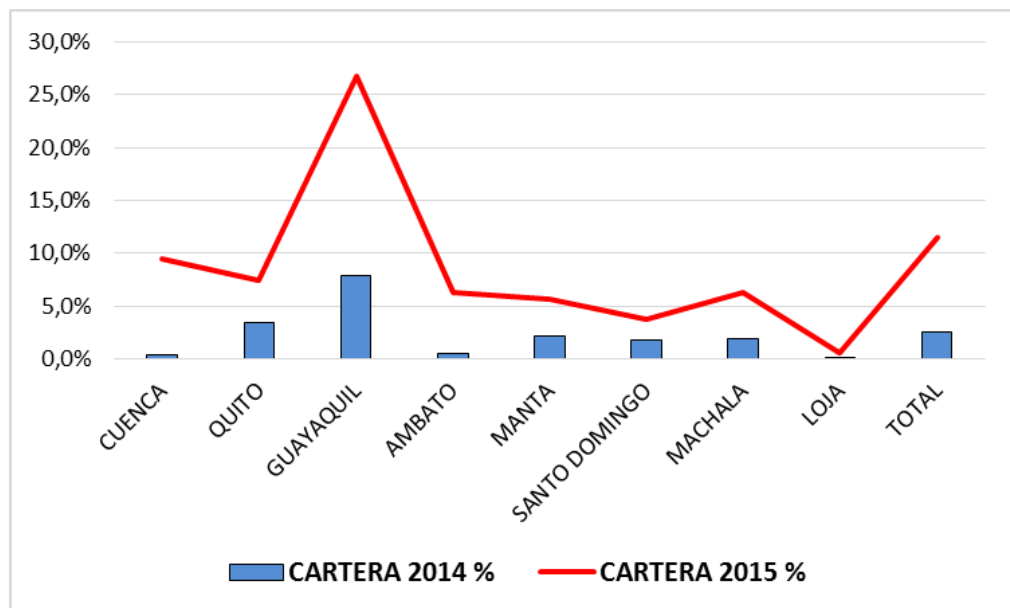
COMPARACIÓN DE CARTERA VENCIDA 2014 – 2015

Tabla 26, Comparación de cartera vencida

OFICINA	CARTERA 2014			CARTERA 2015		
	COLOCADA	VENCIDA	%	COLOCADA	VENCIDA	%
CUENCA	\$ 8.517.682,83	\$ 32.071,27	0,4%	9.669.070,26	910.013,89	9,4%
QUITO	\$ 3.128.612,75	\$ 106.742,84	3,4%	4.655.762,71	343.391,66	7,4%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	\$ 280.216,93	7,8%	4.535.417,08	1.214.641,86	26,8%
AMBATO	\$ 647.652,27	\$ 3.218,19	0,5%	1.014.602,42	64.250,82	6,3%
MANTA	\$ 652.684,05	\$ 14.290,75	2,2%	1.224.054,81	68.493,85	5,6%
SANTO DOMINGO	\$ 526.646,70	\$ 9.600,24	1,8%	876.533,69	33.087,52	3,8%
MACHALA	\$ 425.372,38	\$ 8.268,82	1,9%	768.167,97	47.934,97	6,2%
LOJA	\$ 380.539,93	\$ 711,20	0,2%	488.329,50	2.722,32	0,6%
TOTAL	\$ 17.858.354,91	\$ 455.120,24	2,5%	23.231.938,44	2.684.536,89	11,6%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 7, Comparación de la cartera vencida 2014 - 2015



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En la Tabla 26 y Gráfico 7, en total, observamos que la cartera vencida del 2014 (2,5%) es menor a la del 2015 (11,6%). Cuenca al igual que todas las oficinas registran incremento en su cartera vencida; pero se destacan los mayores porcentajes de Guayaquil en ambos ejercicios.

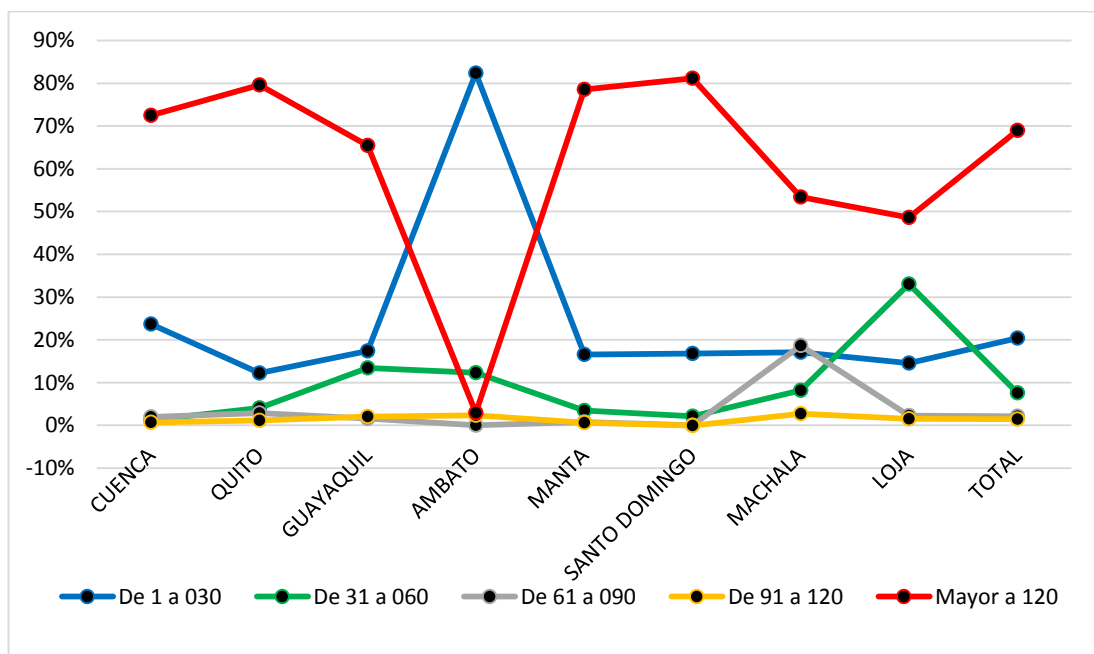


Tabla 27, Cartera vencida 2015 por edades.

OFICINA	CARTERA VENCIDA	De 1 a 030	%	De 31 a 060	%	De 61 a 090	%	De 91 a 120	%	Mayor a 120	%
CUENCA	\$ 910.013,89	\$ 215.198,79	24%	\$ 11.012,56	1%	\$ 17.986,15	2%	\$ 6.364,00	1%	\$ 659.452,39	72%
QUITO	\$ 343.391,66	\$ 42.057,69	12%	\$ 13.848,80	4%	\$ 9.983,45	3%	\$ 4.016,18	1%	\$ 273.485,53	80%
GUAYAQUIL	\$ 1.214.641,86	\$ 211.239,01	17%	\$ 163.210,15	13%	\$ 19.512,77	2%	\$ 25.319,09	2%	\$ 795.360,84	65%
AMBATO	\$ 64.250,82	\$ 52.951,76	82%	\$ 7.884,07	12%	\$ -	0%	\$ 1.499,00	2%	\$ 1.916,00	3%
MANTA	\$ 68.493,85	\$ 11.365,61	17%	\$ 2.363,24	3%	\$ 522,50	1%	\$ 420,08	1%	\$ 53.822,42	79%
SANTO DOMINGO	\$ 33.087,52	\$ 5.547,74	17%	\$ 691,29	2%	\$ 16,69	0%	\$ -17,36	0%	\$ 26.849,15	81%
MACHALA	\$ 47.934,97	\$ 8.195,29	17%	\$ 3.911,11	8%	\$ 8.936,66	19%	\$ 1.307,86	3%	\$ 25.584,06	53%
LOJA	\$ 2.722,32	\$ 396,83	15%	\$ 898,66	33%	\$ 62,65	2%	\$ 40,54	1%	\$ 1.323,65	49%
TOTAL	\$ 2.684.536,89	\$ 546.952,71	20%	\$ 203.819,87	8%	\$ 57.020,87	2%	\$ 38.949,40	1%	\$ 1.837.794,04	69%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 8, Cartera vencida por edades en el 2015.



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

En la Tabla 27 tenemos las cifras y sus porcentajes que representan sobre la cartera vencida del 2015; el 69% del total está ubicada en el rango “mayor a 120 días” mientras que el porcentaje más bajo (1% y 2%) se ubica en el rango entre 61 y 120 días.

Se destaca que la cartera vencida “mayor a 120 días” se ubica en altos porcentajes en Santo Domingo (81%), Quito (80%), Manta (79%) y Cuenca (72%), mientras que el porcentaje más bajo en este rango se encuentra en Ambato que registra 3%.

INDICADORES DE MOROSIDAD 2014 – 2015

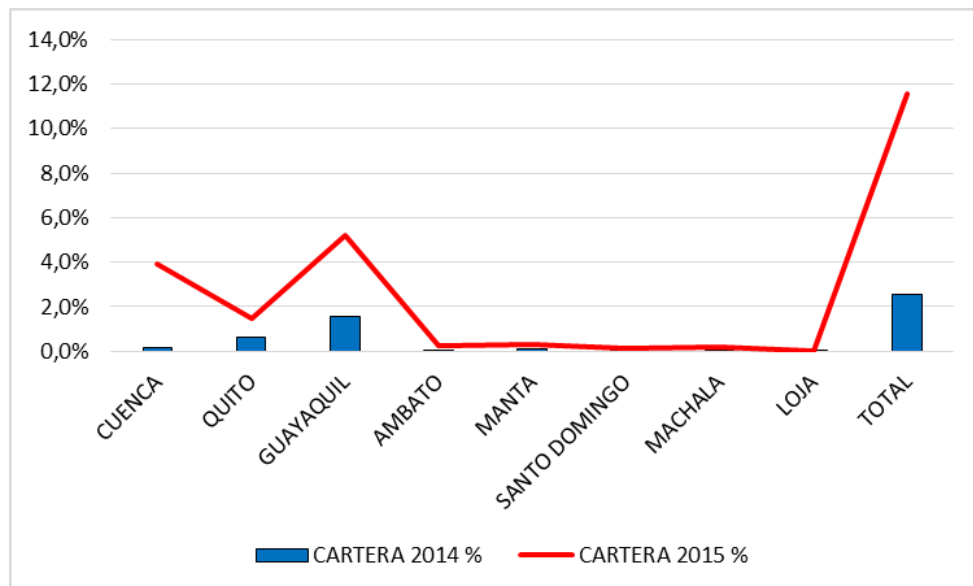
El índice o ratio de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de las operaciones crediticias concedidas.

Tabla 28, Indicadores de morosidad 2014 - 2015

OFICINA	CARTERA 2014			CARTERA 2015		
	COLOCADA	VENCIDA	%	COLOCADA	VENCIDA	%
CUENCA	\$ 8.517.682,83	\$ 32.071,27	0,2%	9.669.070,26	910.013,89	3,9%
QUITO	\$ 3.128.612,75	\$ 106.742,84	0,6%	4.655.762,71	343.391,66	1,5%
GUAYAQUIL	\$ 3.579.164,00	\$ 280.216,93	1,6%	4.535.417,08	1.214.641,86	5,2%
AMBATO	\$ 647.652,27	\$ 3.218,19	0,0%	1.014.602,42	64.250,82	0,3%
MANTA	\$ 652.684,05	\$ 14.290,75	0,1%	1.224.054,81	68.493,85	0,3%
SANTO DOMINGO	\$ 526.646,70	\$ 9.600,24	0,1%	876.533,69	33.087,52	0,1%
MACHALA	\$ 425.372,38	\$ 8.268,82	0,0%	768.167,97	47.934,97	0,2%
LOJA	\$ 380.539,93	\$ 711,20	0,0%	488.329,50	2.722,32	0,0%
TOTAL	\$ 17.858.354,91	\$ 455.120,24	2,5%	23.231.938,44	2.684.536,89	11,6%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Gráfico 9, Comparación indicadores morosidad 2014 - 2015



Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

El índice de morosidad registrado en la Tabla 28 y Gráfico 9, nos muestra que del 2014 al 2015, en total, ha pasado de 2,5% a 11,6% y las oficinas de Cuenca y Guayaquil son las que más morosidad generaron el 2015.



SUFICIENCIA Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Tabla 29, Grado de instrucción y experiencia laboral del personal de Créditos y Cobranzas

CARGO	NOMBRE	GRADO DE INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA LABORAL EN AJE
Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas:	Santiago Jaramillo	Cuarto Nivel	9 años
Procurador Judicial:	Francisco Bermeo	Tercer Nivel	menos de un año
Supervisor de Créditos y Cobranzas Nacional:	Nancy Sangolqui	Bachiller	13 años
Auxiliar de Facturación:	Manuel Fajardo	Egresado	3 años
Supervisor de Créditos y Cobranza Cuenca:	Mónica Barros	Tercer Nivel	5 años
Supervisor de Créditos y Cobranza Quito:	Gloria Álvarez	Tercer Nivel	6 años
Asistente:	Jessica Guamán	Bachiller	2 años
Cobrador:	Yetzabel Mosquera	Cuarto Nivel	menos de un año
Supervisor de Créditos y Cobranza Guayaquil:	Jenny Villacrés	Bachiller	7 años
Asistente:	Yessenia Novillo	Bachiller	1 año
Cobrador:	Marilú Ramírez	Tercer Nivel	2 años
Supervisor de Créditos y Cobranza Ambato:	Susana Vela	Bachiller	9 años
Supervisor de Créditos y Cobranza Manta:	María José Daza	Tercer Nivel	menos de un año
Supervisor de Créditos y Cobranza Santo Domingo:	Mery Bonifaz	Tercer Nivel	1 año
Supervisor de Créditos y Cobranza Machala:	Omar Villao	Egresado	2 años
Supervisor de Créditos y Cobranza Loja:	Johanna Amay	Tercer Nivel	menos de un año

Fuente: Almacenes Juan Eljuri-División Licores
Responsable: Las autoras.

Un 13% del personal tienen título de cuarto nivel, el 56% tiene título o estudios de tercer nivel y el 31% son bachilleres. El 69% tiene 5 o menos años de labores, el 25% tiene entre 5 y 10 años de labores y sólo el 6% tiene más de 10 años de labores. Considerando el nivel de educación y la experiencia laboral se determina que el Dpto. de Créditos y Cobranzas tiene adecuado talento humano, todos desarrollan sus actividades con responsabilidad y optimizando el tiempo de realización de sus funciones. Cuentan con estudios



en las carreras y/o experiencia laboral en el área comercial, lo cual contribuye en la consecución de los objetivos y metas planteadas.

$$\frac{\text{GASTOS EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL}}{\text{Nº EMPLEADOS DEL DPTO. CRÉDITOS Y COBRANZAS}} \times 100$$

$$\frac{0}{16} \times 100 = 0$$

No existe inversión en capacitación al personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Entorno de Control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No se aplica Código de Ética y Conducta.**

a. Condición:

Existe un Código de Ética y conducta de obligatorio cumplimiento pero no se aplica.

b. Criterio:

Aplicación, difusión y funcionamiento del Código de Ética y Conducta.

c. Causa:

Se da prioridad a las actividades operacionales de la empresa y se descuida aspectos vinculados con conductas inapropiadas del personal.

d. Efecto:

Faltas disciplinarias con reincidencia.

CONCLUSIÓN

La disciplina soporta la evaluación de los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos de la empresa; y la no aplicación de un Código de Ética y Conducta afectará el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

RECOMENDACIÓN

Evaluación permanente de las normas de conducta del personal y programar charlas de orientación para minimizar posibles faltas contra los valores éticos y morales en la empresa; así como establecer responsabilidades de supervisión al respecto.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Entorno de Control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No se difunden los manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos.**

a. Condición:

Existen manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, pero no se aplican.

b. Criterio:

Aplicación, difusión y funcionamiento de manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos.

c. Causa:

Se da prioridad a las actividades operacionales de la empresa y se descuida aspectos administrativos.

d. Efecto:

Faltas o dudas en la aplicación de los procesos y procedimientos.

CONCLUSIÓN

Existen manuales de funciones, procesos, políticas y procedimientos, pero no se ventila la aplicación de los mismos, lo cual afecta el normal desarrollo de las actividades operativas y administrativas en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

RECOMENDACIÓN

Difundir por escrito la aplicación y control de las normas, funciones, procesos, políticas y procedimientos en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Entorno de Control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **Falta de uso de los Canales adecuados para quejas.**

a. Condición:

Existen canales adecuados para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones con seguridad, pero no se utilizan.

b. Criterio:

Uso de canales adecuados para que el personal pueda expresarse.

c. Causa:

El personal muchas veces calla por evitarse mayores consecuencias.

d. Efecto:

Se trabaja en un ambiente donde pueden primar los rumores inconsistentes.

CONCLUSIÓN

Existen canales adecuados para comunicar preocupaciones pero no son utilizados por el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.

RECOMENDACIÓN

Difundir y crear un ambiente de confianza donde los empleados puedan comunicar sus preocupaciones con seguridad y sin temor.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Entorno de Control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No se supervisa el control interno.**

a. Condición:

No se supervisa el control interno.

b. Criterio:

Supervisión permanente del control interno.

c. Causa:

Las supervisiones son muy esporádicas y superficiales.

d. Efecto:

Se trabaja sin supervisión adecuada y efectiva del control interno.

CONCLUSIÓN

Las supervisiones al diseño, implementación y ejecución del control interno en el Dpto. de Créditos y Cobranzas, se realizan muy esporádicamente.

RECOMENDACIÓN

Planear y programar supervisiones permanentes, adecuadas y efectivas para el normal funcionamiento del control interno.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Entorno de Control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No se da Formación ni capacitación al personal.**

a. Condición:

La empresa no proporciona formación ni capacitación para atraer, desarrollar y retener a su personal y proveedores.

b. Criterio:

Se debe proporcionar capacitación y formación al personal.

c. Causa:

Se orienta la capacitación inicial a la fuerza laboral de ventas.

d. Efecto:

Ausencia de capacitación y formación permanente.

CONCLUSIÓN

No existe compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIÓN

Planear y programar en el corto y mediano plazo actividades y capacitaciones para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Evaluación de riesgos.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No existen estrategias para evaluación y control de riesgos.**

a. Condición:

No existen estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos.

b. Criterio:

Establecer estrategias para mantener una eficiente evaluación y control de riesgos.

c. Causa:

Se presta poca atención al Control Interno.

d. Efecto:

No se tiene la claridad apropiada para la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

CONCLUSIÓN

No se han definido estrategias con suficiente claridad que permitan la identificación y evaluación de los riesgos internos y externos relacionados con el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

RECOMENDACIÓN

Definir estrategias para identificar y evaluar riesgos internos y externos al Control Interno, involucrando a todos los niveles apropiados de la dirección.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Actividades de control.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No se han establecido los procesos que requieren actividades de control.**

a. Condición:

No se ha determinado qué procesos requieren implementación de actividades de control.

b. Criterio:

Determinar actividades de control específicas.

c. Causa:

Se presta poca atención al Control Interno.

d. Efecto:

No se desarrollan actividades de control específicas a procesos específicos.

CONCLUSIÓN

No se han definido y desarrollado actividades de control que mitiguen los riesgos a los procesos específicos en el Dpto. de Créditos y Cobranzas.

RECOMENDACIÓN

Definir y desarrollar actividades de control riesgos al Control Interno.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Información y Comunicación.

Ref.: PE/PT-3

Título del comentario: **No existen Procesos para comunicación de informaciones.**

a. Condición:

No existe o no se aplica un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.

b. Criterio:

Comunicar información necesaria y oportuna al control interno.

c. Causa:

Se presta poca atención al Control Interno.

d. Efecto:

No se desarrollan actividades específicas para que el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.

CONCLUSIÓN

No se comunican informaciones necesarias y oportunas para que el personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.

RECOMENDACIÓN

Planear un adecuado sistema de comunicación de las informaciones en bien de las tareas y responsabilidades al Control Interno.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Control Interno

Componente: Actividades de supervisión y monitoreo.

Ref.: PE/PT-

3

Título del comentario: **No existen evaluaciones continuas e independientes.**

e. Condición:

No se desarrollan ni se realizan evaluaciones continuas y/o independientes.

f. Criterio:

Evaluaciones continuas e independientes para supervisar el control interno.

g. Causa:

Se presta poca atención al Control Interno.

h. Efecto:

No se hace seguimiento o monitoreo de los riesgos detectados en el control interno.

CONCLUSIÓN

Las actividades de supervisión y monitoreo tienen limitada presencia y funcionan de manera inadecuada, es decir que no se emplea esta herramienta fundamental que evalúa la eficacia del control interno durante varios periodos de la empresa.

.RECOMENDACIÓN

Seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas y/o independientes, para evaluar, conocer y comunicar las deficiencias de forma oportuna para aplicar los correctivos pertinentes y mantener una supervisión adecuada del control interno.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Componente: Garantías 2015.

Ref.: E/PT-1

Título del comentario: **No se cumple la norma que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal.**

a. Condición:

Sólo se ha pasado al Dpto. Legal una parte de la cartera que tiene más de 120 días, la cual es de \$ 635.259,32; quedando \$1.241.484,11 sin pasar al departamento legal.

b. Criterio:

La política de la empresa determina que después de los 90 días de vencimiento, la cartera tendría que pasar al Dpto. Legal.

c. Causa:

No se pasa la cartera vencida al Dpto. Legal, debido a que se ven implicados los “clientes exclusivos” de la empresa, a quienes se les otorgan beneficios por encima de las normas y procedimientos.

d. Efecto:

Esto ocasiona que la cartera vencida con más de 90 días siga aumentando y haciendo que se vuelva incobrable.

CONCLUSIÓN

No se cumple la norma que indica que a los 90 días de vencimiento tendría que pasar al Dpto. Legal; ya que únicamente se han pasado vencimientos que tienen más de 120 días, además existe cartera superior a los 10 años y no se han tomado acciones legales.

RECOMENDACIÓN

Tomar correctivos para encausar la cartera dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.



División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Componente: Garantías 2015.

Ref.: E/PT-1

Título del comentario: **Contar con pagarés como garantía facilita la gestión y el control.**

a. Condición:

La empresa tiene 3.500 clientes con compras superiores a los \$3.000, de los cuales sólo 382 (10,9%) han entregado pagarés; el 89,1% no entregó.

b. Criterio:

La política de la empresa establece que los clientes con una compra superior a \$ 3.000,00 deben entregar pagarés debidamente garantizados.

c. Causa:

La empresa otorga beneficios a clientes exclusivos, con excepción a las normas y procedimientos estipulados.

d. Efecto:

La ausencia de los pagarés ocasiona la falta de un respaldo seguro para el cobro al cliente; esta falencia se origina porque el personal encargado, en su afán por atraer clientes, no exige los pagarés como garantía.

CONCLUSIÓN

No se cumplen las normas que indica que absolutamente todos los clientes deben mantener garantías vigentes. El 89,1% de clientes no ha entregado pagarés debidamente garantizados, lo que evidencia la poca exigencia de los mismos a sus clientes.

RECOMENDACIÓN

Tomar correctivos para encausar la cartera dentro de la normativa y procedimientos adecuados para un buen manejo de la misma.



ALMACENES
Juan Eljuri
Cía. Ltda.

División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Componente: Cartera vencida 2015.

Ref.: E/PT-5

Título del comentario: **Crecimiento de la cartera vencida en 2015.**

a. Condición:

La cartera vencida del 2015 se ubicó en 11,6%, 4 veces más que la del 2014 (2,5%). Cuenca pasó del 0,4% en el 2014 al 9,4% en el 2015, es decir creció 23 veces más. Guayaquil en el 2015 tiene la cartera vencida más alta (26,8%), pero ésta sólo creció casi 3 veces con relación al 2014.

b. Criterio:

El Plan Estratégico de la empresa establece que la cartera vencida no debe exceder el 5% del total de la cartera colocada.

c. Causa:

El Dpto. de Créditos y Cobranzas se preocupó más en cumplir con las metas establecidas para cartera colocada, desentendiéndose de la recuperación.

d. Efecto:

Originó crecimiento de cartera vencida del 2015 con relación al 2014, lo cual ocasionó falta de liquidez para atender necesidades de la empresa.

CONCLUSIÓN

De manera general en el 2015 el Dpto. de Créditos y Cobranzas maneja una cartera vencida del 11,6% con relación a sus colocaciones; donde la oficina de Cuenca tiene la segunda cartera vencida más alta a nivel nacional (9,4%), pero la que más creció del 2014 al 2015, porque el personal únicamente se centró en el cumplimiento de las colocaciones proyectadas.

RECOMENDACIÓN

Disponer y controlar que se cumpla con lo dispuesto en la Planificación Estratégica. Igualmente, se debe analizar la situación particular con los clientes significativos de la empresa con la finalidad de disminuir la cartera vencida que está bordeando el 10% en Cuenca y a nivel nacional el 11,6%.



ALMACENES
Juan Eljuri
Cía. Ltda.

División Licores

AUDITORÍA DE GESTIÓN – SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Componente: Suficiencia y capacitación del personal. Ref.: E/PT-7

Título del comentario: **Programa de capacitación al personal del Dpto. de Créditos y Cobranzas.**

a. Condición:

No existe un programa ni inversión en capacitación al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

b. Criterio:

El Plan Estratégico determina que el Departamento de Talento Humano debe coordinar capacitaciones, conjuntamente con las jefaturas de los diferentes departamentos de la empresa; por lo menos una vez al año.

c. Causa:

La empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente y a su vez atraer al mercado.

d. Efecto:

El personal del Departamento Créditos y Cobranzas no tiene capacitaciones actualizadas para responder ante las diferentes situaciones que se presentan al momento de colocar y recuperar cartera.

CONCLUSIÓN

La empresa orienta su esfuerzo a capacitar la fuerza laboral de ventas, descuidando la capacitación permanente de todo su talento humano en todas sus líneas y niveles.

RECOMENDACIÓN

Disponer que la Gerencia de Talento humano estructure un Plan de Capacitación para todo el personal en los diversos niveles, con el objetivo de lograr mejores resultados y beneficios en los procesos de créditos y cobranzas, cumpliendo de así lo que se determina en el Plan Estratégico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
desde 1867

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DISEÑO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA

“AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI, DIVISIÓN
LICORES PARA EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE”

NOMBRES

MARITZA MARISOL ILLESCAS VERDUGO

DANIELA MONSERRATH UGUÑA BARRERA

ASESOR

ING. COMERCIAL GENARO PEÑA C.

CUENCA

2016



1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN:

1.1 SELECCIÓN DEL TEMA

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Créditos y Cobranzas de la Empresa Almacenes Juan Eljuri, División de licores; ayudara a determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los distintos procesos dentro del sistema.

1.2 DELIMITACIÓN

Campo de acción: Auditoría de Gestión

Campo de aplicación: Almacenes Juan Eljuri, División Licores

Sistema: Créditos y Cobranzas

Tiempo: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015

El área geográfica a considerarse para el presente trabajo de titulación es:

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Azuay

Cantón: Cuenca

El presente trabajo de titulación queda estructurado de la siguiente manera:



“Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Créditos y Cobranzas de la Empresa Almacenes Juan Eljuri, División Licores; para el período 1 de enero al 31 de Diciembre de 2015”

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro trabajo de titulación se justifica bajo los siguientes criterios:

2.1 CRITERIO ACADÉMICO

El tema planteado nos brindará la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera universitaria, además servirá como fuente de información para los estudiantes, profesionales y empresas con interés en el tema.

2.2 CRITERIO INSTITUCIONAL

Los resultados obtenidos nos permitirá establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, a su vez encontrar falencias y proporcionar recomendaciones para el mejoramiento del sistema.

2.3 IMPACTO SOCIAL

Esta investigación servirá al sistema de créditos y cobranzas enfocarse de una mejor manera para alcanzar los objetivos establecidos; otorgando créditos a sus clientes de acuerdo a su capacidad de endeudamiento.



2.4 CRITERIO PERSONAL

Para la aplicación de este tema tenemos los conocimientos necesarios que nos permitan desenvolvemos con seguridad en el desarrollo del mismo, además nos apoyaremos con herramientas que estén a nuestro alcance y que nos ayuden a entender todos los aspectos que conlleva la investigación; y, nos permitan llegar a los resultados esperados así como a la generación de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

2.5 CRITERIO DE FACTIBILIDAD

Contaremos con el apoyo y colaboración de la empresa Almacenes Juan Eljuri, División Licores quien será nuestra principal fuente de información.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Almacenes Juan Eljuri fue fundada en 1925, actualmente se divide en Almacenes Juan Eljuri Guayaquil y Almacenes Juan Eljuri Cuenca, se encuentra ubicado en la Av. Gil Ramírez Dávalos y Armenillas, nuestro estudio se centrará en Almacenes Juan Eljuri Cuenca, División Licores, que funciona desde 1980.

La División de Licores representa para Ecuador las marcas de bebidas Premium más prestigiosas del mundo, entre ellas bebidas de gran tradición e historia así como primicias propias de las nuevas tendencias gastronómicas



nacionales e internacionales. Licores cuenta con ocho agencias distribuidas en todo el país.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El funcionamiento del sistema de créditos y cobranzas y los resultados de la gestión están afectando al crecimiento de la empresa.

4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

- Debilidad en el sistemas de control interno
- Alto índice de morosidad en la cartera de créditos
- No se analiza adecuadamente la situación económica del cliente
- No existe capacitación adecuada al personal
- Incumplimiento del reglamento interno
- No aplica correctamente el proceso de recuperación de cartera vencida

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar auditoria de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa almacenes Juan Eljuri, división licores para el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus actividades y formular recomendaciones.

5.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Obtener información general de la empresa a ser auditada.



Estudiar los aspectos básicos que conforma la auditoria de gestión.

Evaluar el Control Interno del sistema de crédito y cobranzas

Aplicar el proceso de auditoría de gestión al sistema de créditos y cobranzas;
y establecer conclusiones y recomendaciones.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 AUDITORIA

“Es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para comunicar los resultados a las personas interesadas.” (Taylor, 1991)

6.1.2 AUDITORIA DE GESTIÓN

“Es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad, con el fin de emitir un informe profesional, referido a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad” (Melini, 2004, págs. 16-17)

6.1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



“Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la empresa; así como normas, políticas y procedimientos establecidos

- Verificar el manejo adecuado de los recursos
- Verificar que la empresa trabaje dentro de un marco de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Comprobar el cumplimiento de objetivos y metas planeadas.” (Franklin, 2007, pág. 89)

6.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

1.-“Es un Examen porque a la auditoria se le considera como un proceso de estudio de las actividades, cuentas, programas, sistemas, etc., que incluye revisiones, evaluaciones, diagnósticos e investigaciones.

2.- Es objetiva, el auditor debe adoptar la madurez de juicio bajo la condición de que sea independiente de las actividades revisadas y siempre mantenido una independencia de actitud mental. Su opinión debe estar fundamentada en las evidencias que obtiene.

3.- Es sistemática, debido a que toda labor de auditoría debe estar planeada y programada, bajo metodología claramente establecida y basada en las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA)



4.- Es profesional, la persona que efectuó un examen debe poseer cualidades o atributos personales y profesionales.” (Maldonado, 2006, pág. 26)

5.- “Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo [...] con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y logran los objetivos previstos por la compañía”. (Blanco, 2012, pág. 41)

6.1.5 ALCANCE

En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (Maldonado, 2006, pág. 26)

“Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:



Satisfacción de los objetivos institucionales.

Nivel jerárquico de la empresa.

La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.

Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera”. (Gonzalez, 2016)

6.1.6 CONTROL INTERNO



“El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una unidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control Interno:

- Está orientada a la consecución de objetivos en una o más categorías- operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas de- es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas –no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar acabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable –no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad –flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a un filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular”. (COSO, 2013, pág. 1)

6.1.7 RIESGO DE AUDITORIA

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a



expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

- **Riesgo Inherente:** “El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”. (Maldonado, 2006, pág. 62)
- **Riesgo de Control:** “El riesgo de control no impide ni detecta oportunamente un error que se basa totalmente en la eficiencia del control interno, para su evaluación el auditor se concentra en los factores que afectan a la confiabilidad de la información de la gerencia. Los controles bien diseñados aumentan la confiabilidad de control y disminuyen el riesgo de control y viceversa.” (Velez, 2013)
- **Riesgo de detección:** El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. (Maldonado, 2006, págs. 59-60)

6.1.8 HALLAZGOS DE AUDITORIA

“El término hallazgo de auditoría se refiere a debilidades en el control interno detectados por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y otras personas interesadas. Se denomina hallazgo de



auditoría como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, debe comunicarse al auditor, ya que representa deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración”. (C.G.E, Manual de Auditoría Gubernamental, 2002, pág. 112)

6.1.9 PAPELES DE TRABAJO

“Es el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso de examen, sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, con las conclusiones y recomendaciones presentadas en los informes”. (Cubero, 2009, pág. 112)

6.1.10 ETAPAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Las etapas de auditoria de gestión se dividen en:

- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados

6.1.10.1 Planificación



“La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”. (C.G.E, Manual de Auditoría de Gestión , 2003, pág. 153)

6.1.10.2 Ejecución

“La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoria. Esta fase de la auditoria prevé la utilización de profesionales especializados en las materias objeto de la auditoria, casos en los cuales el trabajo incluirá la preparación de los programas que serán sometidos a la revisión del jefe de equipo y supervisor” (Franklin, 2007)

6.1.10.3 Comunicación de resultados



“Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que el de la auditoría de gestión difiere, pues no solo revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada. (Blanco, 2012)

7 ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.2 BASE LEGAL

1.3 MISIÓN

1.4 VISIÓN

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.6 VALORES

1.7 PRINCIPIOS

1.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA



1.8.1 ORGANIGRAMA

1.9 PRODUCTOS

1.10 POLÍTICAS DE CRÉDITO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN

2.1.2 ELEMENTOS DE GASTÓN

2.1.2.1 EFICACIA

2.1.2.2 EFICIENCIA

2.1.2.3 ECONOMÍA

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1.4 OBJETIVOS

2.1.5 ALCANCE

2.1.6 ENFOQUE

2.2 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



2.2.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

2.2.2 CONTROL INTERNO

2.2.2.1 COMPONENTES EL CONTROL INTERNO

2.2.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.2.3 RIEGOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

2.2.3.1 CLASES DE RIESGO

2.2.4 MUESTREO EN LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.2.5 EVIDENCIA DE AUDITORIA

2.2.6 TÉCNICAS DE AUDITORIA

2.2.7 PAPELES DE TRABAJO

2.2.8 HALLAZGOS

2.2.9 MARCAS DE AUDITORIA

2.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN

2.3 PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN

2.3.1 PLANIFICACIÓN



PRELIMINAR

ESPECIFICA

2.3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

2.3.3 CONCLUSIÓN

CAPÍTULO III

PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZA DE LA EMPRESA ALMACENES JUAN ELJURI, DIVISIÓN LICORES

3.1 ORDEN DE TRABAJO

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EXAMEN

3.3 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

3.3.1 PLANIFICACIÓN

3.3.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

3.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

3.3.2 EJECUCIÓN

3.3.2.1 PROGRAMA DE EJECUCIÓN



3.3.3 CONCLUSIÓN

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

4.2 RECOMENDACIONES

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL CAPITULO 1	X						
CLASIFICACION DE LA INFORMACION PARA EL CAPITULO 1	X						
REDACCION CAPITULO 1	X						
REVISION CAPITULO 1	X						
CORRECCION CAPITULO 1	X						
RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL CAPITULO 2		X					
CLASIFICACION DE LA INFORMACION PARA EL CAPITULO 2		X					
REDACCION CAPITULO 2		X					
REVISION CAPITULO 2		X					
CORRECCION CAPITULO 2		X					
RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL CAPITULO 3			X				
CLASIFICACION DE LA INFORMACION PARA EL CAPITULO 3				X			
REDACCION CAPITULO 3				X			
REVISION CAPITULO 3				X			
CORRECCION CAPITULO 3				X			
REDACCION CAPITULO 4					X		
REVISION CAPITULO 4					X		
CORRECCION CAPITULO 4					X		
PRESENTACION DEL TRABAJO DE TITULACION FINAL AL DIRECTOR						X	
IMPRESIÓN FINAL Y EMPASTADO DEL TRABAJO DE TITULACION							X
PRESENTACION DEL TRABAJO DE TITULACION EN LA DIRECCION DE CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA							X



BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, L. Y. (2012). *Auditoría Integral, Normas y Procedimientos*. Bogotá: Eco Ediciones.
- C.G.E. (2002). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Quito.
- C.G.E. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión* . Quito.
- COSO. (2013). *Control Interno-Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores de España.
- Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría de Gestión*. Mexico: Pearson Educación.
- Gonzalez, R. (25 de 04 de 2016). *Marco teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Edinun.
- Melini, R. (2004). *Enfoques en la Auditoría de Estados Contables*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Taylor, D. (1991). *Auditoría. Integración de conceptos y procedimientos*. Mexico: Noriega Editores Limusa.
- Velez, M. (2013). *Auditoría de Gestión* . Cuenca.